



VARMUUTTA VAI VASTUUTA? TYÖNTEKI- JÄN ODOTUKSET EPÄTYYPILLISESSÄ TYÖSUHTEESSA

**Millaisia psykologisia sopimuksia syntyy suomalaisissa
startupeissa?**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Jenni Kuparinen

Ohjaajat:

KTT Tuomo Peltonen

TkT Satu Teerikangas

14.10.2018

Turku



<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	14.10.2018
Tekijä(t)	Jenni Kuparinen	Matrikkelinumero	500225
		Sivumäärä	91 s. + liitteet
Otsikko	Varmuutta vai vastuuta? Työntekijän odotukset epätyypillisessä työsuhteessa – Millaisia psykologisia sopimuksia syntyy suomalaisissa startupeissa?		
Ohjaaja(t)	KTT Tuomo Peltonen, TkT Satu Teerikangas		

Tiivistelmä

Työelämä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Muutoksia on tapahtunut sekä globaalissa markkinassa ja sitä kautta yritysten toiminnassa ja työnteon tavoissa että työntekijöiden odotuksissa ja arvostuksissa. Voidaan ajatella näiden muutosten näkyvän selvimmin epätyypillisissä työsuhteissa ja nuorten työntekijöiden työelämäkokemuksissa. Epätyypillinen työ tarkoittaa laajemman määritelmän mukaan kaikkea sellaista työtä, mikä poikkeaa tyyppillisestä (Pärnänen & Sutela 2009, 149). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, mitä epätyypillisessä työsuhteessa työskentelevä työnantajaltaan odottaa ja mitkä seikat työsuhteessa ovat tällaiselle työntekijälle tärkeitä ja merkityksellisiä. Työsuhteen odotuksia käsiteltiin tutkimuksessa psykologisen sopimuksen viitekehyksen kautta. Rousseau (1989, 123) määrittelee psykologisen sopimuksen yksilön omaksumaksi käsitykseksi tai uskomukseksi vastavuoroisen vaihdantasuhteen ehdoista ja siihen liittyvistä velvollisuuksista yksilön ja muun tahon, tässä työnantajan, välillä. Tutkimuksen kohteena olevia epätyypillisiä työsuhteita edusti tutkimuksessa nuorten kasvuyritysten, startupien, työntekijät.

Tutkimuskysymyksen luonne ja tavoitteet huomioiden tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiiviset tutkimushaastattelut, tarkemmin puolistrukturoidut haastattelut. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kymmentä työntekijää, jotka työskentelivät neljässä eri nuoressa suomalaisessa kasvuyrityksessä. Tutkimuksessa nousi esille selkeitä työskentelyn osa-alueita, jotka olivat erityisen tärkeitä joko kaikille tai suurimmalle osalle haastatelluista työntekijöistä. Nämä osa-alueet voitiin ryhmitellä kolmen teeman alle, jotka ovat työn sisältö ja ammatillinen kehittyminen, emotionaalinen ulottuvuus sekä startup toimintakulttuurina. Näiden lisäksi haastattelusta tuli esille sellaisia jouston kohteita, joista startup-työntekijä on ainakin toistaiseksi valmis joustamaan. Yllättävä löydös tässä tutkimuksessa oli startup-identiteetin ja -toimintakulttuurin tärkeys haastatelluille. Startupin vaihe vaikutti työntekijän kokemuksiin jonkin verran.

Teoreettisena johtopäätöksenä voidaan todeta, ettei nuoressa kasvuyrityksessä työskentelevän psykologinen sopimus vastaa yhtäkään perinteisen psykologisen sopimuksen tyyppiä, mutta uuden psykologisen sopimuksen teorian kanssa yhtäläisyyksiä löytyy. Niin ikään vastaavia tuloksia esimerkiksi työn merkityksellisyyden, itsenäisyyden ja yhteisöllisyyden tärkeydestä on saatu aiemminkin tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimuksen aineiston pohjalta lopuksi laadittiin mahdollisia startup-työntekijätyyppejä, joista yksi, innostunut merkityksenhakija, nimettiin varsinaiseksi startup-työntekijätyypiksi. Tutkimuksen tuloksien voidaan väittää olevan hyödyllisiä erityisesti aloittavalle startup-yrittäjälle.

Asiasanat	psykologinen sopimus, uusi psykologinen sopimus, epätyypillinen työsuhte, startup
Muita tietoja	



SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen taustaa ja tarkoitus	9
1.2	Psykologisen sopimuksen tutkimus ja tämä tutkimus	10
1.3	Tutkimuskysymys ja työn rakenne	11
2	TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN VÄLINEN PSYKOLOGINEN SOPIMUS	13
2.1	Työntekijän skeemat – psykologinen sopimus käsitteenä, sosiaalisena vaihdantana ja mentaalimallina	13
2.1.1	Psykologisen sopimuksen käsitteen synty ja tausta.....	13
2.1.2	Psykologinen sopimus ja skeemat	14
2.2	Psykologinen sopimus	15
2.2.1	Työsuhteen ja -yhteisön sopimukset sekä psykologinen sopimus... ..	15
2.2.2	Tyypit ja elementit perinteisessä psykologisessa sopimuksessa	16
2.2.3	Perinteisen psykologisen sopimuksen sisältö.....	19
2.2.4	Psykologisen sopimuksen syntyminen ja sopimuksen osapuolet....	20
3	MUUTTUVA PSYKOLOGINEN SOPIMUS.....	23
3.1	Uusi psykologinen sopimus ja muutos	23
3.1.1	Uusi psykologinen sopimus	23
3.1.2	Muutosmalli: miten sopimus muuttuu?.....	25
3.1.3	“Uuden diilin” seuraukset	28
3.2	Epätyypillisten työsuhteiden psykologinen sopimus.....	30
3.2.1	Epätyypillinen työsuhte.....	30
3.2.2	Työntekijän odotukset, asenne ja sitoutuminen epätyypillisessä työsuhteessa.....	32
3.2.3	Uuden psykologisen sopimuksen juurruttaminen organisaatioon... ..	34
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO.....	36
4.1	Tutkimusote ja -metodi.....	36
4.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	36
4.1.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	37
4.1.3	Tämän tutkimuksen menetelmälliset valinnat osana psykologisen sopimuksen tutkimusta.....	39
4.1.4	Aineiston kerääminen käytännössä.....	41
4.1.5	Aineiston analysoinnin lähtökohdat.....	44
4.1.6	Aineiston analysointi luokittelemalla ja poikkeavat tapaukset	45

4.2	Tutkimuskohteena nuoret kasvuyritykset	49
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi	50
4.3.1	Luotettavuuden ja laadun varmistaminen tutkimuksen eri vaiheissa	50
4.3.2	Yleistettävyyys ja aineiston koko laadullisessa tutkimuksessa	53
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	55
5.1	Startupissa työskentelevän psykologinen sopimus	55
5.1.1	Psykologisen sopimuksen sisältö: mitä startup-työntekijä odottaa ja arvostaa työsuhteessa?	55
5.1.2	Sopimuskumppani.....	55
5.2	Työn sisältö ja ammatillinen kehittyminen	56
5.2.1	Työn mielekkyys, merkityksellisyys ja työhön panostaminen.....	56
5.2.2	Ammatillinen kehittyminen ja oppiminen.....	58
5.3	Työn emotionaalinen ulottuvuus	59
5.3.1	Molemminpuolinen luottamus ja arvostus	59
5.3.2	Sitoutuminen startupissa	60
5.3.3	Esimiehen ja työyhteisön huolenpito	62
5.4	Startup toimintakulttuurina	63
5.4.1	Startup-identiteetti vs. isot yritykset	63
5.4.2	Työskentely startupissa on vapaamuotoista, avointa ja hauskaa	65
5.5	Joustava startup-työntekijä	67
5.5.1	Mistä startup-työntekijä joustaa?	67
5.5.2	Palkka, työolot ja työpaikan varmuus	67
5.5.3	Liiketoiminnan johtaminen, esimiestyö ja viestintä	70
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	72
6.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	72
6.2	Startup-työntekijätyyppi.....	77
6.3	Työn käytännön merkitys.....	79
6.4	Työn rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet	81
	LÄHTEET	85
	LIITTEET	
LIITE 1	Haastattelurunko.....	93
LIITE 2	Haastattelut ja haastateltavat taulukkomuodossa.....	95
LIITE 3	Tutkimuksen tulokset taulukkomuodossa.....	97

KUVIOT

Kuvio 1	Psykologisten sopimusten tyypit.....	17
Kuvio 2	Psykologisen sopimuksen syntyminen yksilön tasolla	20
Kuvio 3	Psykologisen sopimuksen muutosmalli.....	25
Kuvio 4	Työsopimukset, psykologisen sopimuksen tila ja työntekijäseuraukset.....	27
Kuvio 5	Startup yrityksen alkuvaiheena: työntekijän odotukset ja toiminnan vakiintuminen	77
Kuvio 6	Haastateltavien jakautuminen tutkimuksen työntekijätyyppeihin	79

TAULUKOT

Taulukko 1	Muuttuva psykologinen sopimus	23
Taulukko 2	Muuttuva psykologinen sopimus muokattuna tuloksilla.....	73
Taulukko 3	Startup-työntekijätyyppi	78

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa ja tarkoitus

Tämä tutkimus käsittelee työntekijän odotuksia työnantajaltaan epätyypillisen työsuhteen kontekstissa. Työsuhteen odotuksia käsitellään psykologisen sopimuksen viitekehyksen kautta. Rousseau (1989, 123) määrittelee psykologisen sopimuksen yksilön omaksumaksi käsitykseksi tai uskomukseksi vastavuoroisen vaihdantasuhteen ehdoista ja siihen liittyvistä velvollisuuksista yksilön ja muun tahon, tässä työnantajan, välillä. Tutkimuksen kohteena olevia epätyypillisiä työsuhteita tutkimuksessa edustaa nuorten kasvuyritysten, startupien, työntekijät.

Työelämä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana, ja yksi keskeisistä muutoksista on työn epävarmuuden kasvu. Taustalla on muun muassa markkinoiden ja talouden epävarmuus, johon työnantajayritykset joutuvat sopeutumaan (mm. Katainen 2009, 222). Työn epävarmuus näyttäytyy esimerkiksi epätyypillisten työsuhteiden lisääntymisenä, ja yhä useampi uusi työpaikka onkin työnteon ehdoiltaan ja tulotasoltaan epävarmempi. Epätyypillisiä työsuhteita ovat esimerkiksi vuokratyö, määräaikainen työ ja kotona tehtävä työ, tai mikä tahansa tyypillisestä poikkeava työn tekeminen. Myös työntekijäyrittäjäyys lisääntyy jo tilastollisestikin. (Pärnänen 2009, 10–11; Pärnänen & Sutela 2009, 149; 2011) Työn epätyypillistyminen on puhuttanut Suomessa jo pitkään, ja Tilastokeskuksen erikoistutkijoiden mukaan keskusteluissa on väitetty jopa, että jatkuviin kokaikaisiin työsuhteisiin perustuva perinteinen palkkatyö on murroksessa, ja epätyypillisistä työnteon tavoista on itse asiassa tulossa yhä tyypillisempiä. (Pärnänen & Sutela 2011) Startup-työntekijöiden työsuhteiden voidaan ajatella olevan usein määritelmällisestikin epätyypillisiä, mutta vähintään ne ovat esimerkki uudesta työnteon muodosta.

Samanaikaisesti esimerkiksi Watsonin (2010, 57) mukaan työn merkitys elämän hallitsevana elementtinä on vähentynyt, ja muut osa-alueet, kuten perhe ja harrastukset, ovat nousseet tärkeämpään rooliin työntekijöiden elämässä. Ristiriitaisesti kilpailtu globaali markkina saattaa kuitenkin vaatia työntekijältä vielä enemmän henkilökohtaista panostusta kuin vielä vuosikymmeniä sitten. (Watson 2010, 57) Nämä muuttuvat olosuhteet ovat pakottaneet sekä työnantajan että työntekijän muokkaamaan näkemystään omista velvollisuuksistaan: varmuus työpaikasta vastineeksi lojaaliudesta ei näytä enää sopivan nykymaailmaan (Schalk & Freese 1997, 107–108).

Työnantajan ja työntekijän välinen suhde on työelämän kannalta keskeinen. Työelämän murroksessa ja uusien työn tekemisen muotojen yleistyessä on tärkeää pysyä perillä siitä, mitä työntekijät työnantajiltaan odottavat, tai mitä seikkoja he työssään arvostavat. Voidaan olettaa, että nämä odotukset ja arvostukset ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Nämä muutokset näkyvät mahdollisesti ensimmäisenä ja siten tällä

hetkellä erityisen selvästi nuorten henkilöiden ja epätyypillistä työtä tekevien työntekijöiden työsuhteissa, mikä osaltaan selittää tutkimuksen kohteena olevat nuorten kasvuyritysten eli startup-työntekijöiden työsuhteet. Tutkimalla sitä, mitä sellaista työntekijä odottaa, mistä hän ajattelee olevan (sanaton) yhteisymmärrys hänen ja työnantajan välillä, saadaan selville jotain siitä, mitä työntekijä pitää työsuhteessaan tärkeänä, mutta toisaalta myös siitä, mikä ei työntekijälle ole kovin tärkeää. Tieto siitä, mistä työntekijä on valmis joustamaan ja mistä ei, on tärkeää erityisesti työnantajille, mutta panostusten kohdistuessa oikein voidaan ajatella myös työntekijän hyötyvän yhteisymmärryksestä rekrytoinnin, johtamisen ja palkitsemisen helpottuessa. Tällaisen työntekijän sitoutuminen saattaa myös olla erilaista, mistä työnantajan on hyvä olla tietoinen esimiestyössään, työvoiman tarvetta suunnitellessaan ja esimerkiksi talent management -prosesseissaan.

Työntekijän odotuksia liittyen työsuhteeseen tai työnantajaan on mahdollista tutkia psykologisen sopimuksen käsitteen avulla. Tässä tarkoituksessa käsitteestä on tullut suosittu alan tutkimuskirjallisuudessa. (McDonald & Makin 2000, 84) McDonald ja Makin (2000, 84) arvioivat suosion syyksi muun muassa käsitteen helppoutta: myös työpaikoilla ymmärretään helposti mistä psykologisessa sopimuksessa on kyse. Toisaalta edellä kuvattua työelämän muutosta ja sen vaikutuksia työntekijän asenteisiin ja käytökseen voidaan tarkastella psykologisen sopimuksen teorian avulla. Tutkimuksella usein pyritään selvittämään, miten ne, joihin muutokset suoraan kohdistuvat, kokevat tilanteen. (McDonald & Makin 2000, 84.) Cavanaugh'n ja Noen (1999, 324) mukaan psykologinen sopimus on jo muuttunut 1950-luvulta tähän päivään, ja muutoksen on kokenut erityisesti psykologisen sopimuksen relationaaliset elementit, kuten työn pysyvyys, sitoutuminen yritykseen ja työntekijän oma vastuu.

Voidaan väittää, että globaalissa taloudessa tasapainoisesta ja molempia osapuolia tyydyttävästä työntekijä-työnantajasuhteesta hyötyvät sekä yritykset, henkilöstö että pitkällä tähtäimellä myös yhteiskunta. Tasapainoinen suhde voidaan saavuttaa vain, jos kumpikin osapuoli tietää, mitä toinen odottaa ja pitää suhteessa tärkeänä. Tarvitsemme siis lisätietoa nuorten, epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien työntekijöiden psykologisista sopimuksista.

1.2 Psykologisen sopimuksen tutkimus ja tämä tutkimus

Psykologinen sopimus on työntekijän ja työnantajan välisen vaihdantasuhteen mentaalimalli, eli mielessä oleva käsitys tai ymmärrys siitä, millainen jokin on tai mitä jostakin seuraa (Rousseau 2003, 233; Sherman & Morley 2015, 164). Kuitenkin psykologisen sopimuksen tutkimus on pääasiassa, jopa 90 prosenttisesti, kvantitatiivista tutkimusta (Conway & Briner 2005, 89). Alan keskeisten tutkijoiden Conwayn ja Brinerin (2005, 61) mukaan psykologinen sopimus on jopa heikosti käsitteellistetty tästä syystä; psykologisen

sopimuksen ilmiötä kaikkine ulottuvuuksineen ei ole kyetty selvittämään laadullisen tutkimuksen puuttuessa. Niin ikään Rousseau ja Tijoriwala (1998, 681–682) mukaan kaikkea psykologiseen sopimukseen kuuluvaa ei saada mukaan vain kvantitatiivisia ja teorialähtöisiä tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimushaastattelu. Tällaiseen, tarkemmin puolistrukturoituun haastattelumenetelmään, päädyin, koska uskon sen olevan tässä paras tapa saada tietoa työntekijöiden arvostuksista ja ajatuksista liittyen työhönsä. Kyse on vahvasti haastateltavan omasta kokemusmaailmasta, omista ajatuksista ja tunteista, joita on vaikea saada selville tilastollisin keinoin aiemman vastaavan tutkimuksen puuttuessa. Lisäksi tutkimusongelma vaati syvälle haastateltavan kokemukseen menevää otetta, mikä edelleen puhuu laadullisen analyysin ja pienen, harkinnanvaraisen otannan puolesta. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kymmentä startup-työntekijää neljästä eri yrityksestä.

Psykologisen sopimuksen kirjallisuudesta erityisesti uusi psykologinen sopimus nousee tutkimuksessa tärkeään rooliin sen kuvatessa muuttunutta psykologista sopimusta ja työelämän muutosta. Uutta psykologista sopimusta on tutkittu toistaiseksi vain vähän, ja jo tehty tutkimus ei vielä ole selvittänyt, mitä uusi psykologinen oikeastaan tarkoittaa ja miten se ilmenee käytännön työsuhteissa (mm. van der Smissen, Schalk & Freese 2014, 310–312). Vielä vähemmän on tutkittu epätyypillisten työsuhteiden psykologisia sopimuksia, joiksi voidaan luokitella myös nuorten kasvuyritysten työsuhteet (O’Leary-Kelly, Henderson, Anand & Ashforth 2014, 327–328). Psykologisen sopimuksen aiempi tutkimus on keskittynyt vahvasti erityisesti psykologisen sopimuksen rikkoutumiskokeuksiin sekä sopimustyyppittelyyn. Vasta viime vuosina tutkimusaiheet ja -menetelmät ovat monipuolistuneet.

Samankaltaista tutkimusta ei siten ole tietääkseni aiemmin tehty millään menetelmällä. Voidaan todeta tämän tutkimuksen tieteellisen merkittävyyden tulevan sekä aiheen että erityisesti tutkimusmenetelmän kautta. Startup-kontekstista, erityisesti startup-työntekijöiden kokemuksiin ja ajatuksiin liittyen, ei myöskään ollut saatavilla tämän työn julkaisuhetkellä muuta johtamisen ja organisoinnin alan tutkimusta. Tutkimus tuo niin ikään lisätietoa psykologisen sopimuksen muutokseen ja nuorten työntekijöiden tai Y-sukupolven työelämäodotuksiin. Tutkimuksena kyseessä on siis kehittävä työ.

1.3 Tutkimuskysymys ja työn rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia psykologisia sopimuksia suomalaisissa nuorissa kasvuyrityksissä syntyy. Psykologisen sopimuksen sisältöä käsitellään odotusten ja arvostusten kautta. Tutkimuskysymys alakysymyksineen on seuraavanlainen:

- Minkälaisia psykologisia sopimuksia startupeissa syntyy?
 - Millaisia odotuksia työntekijällä on työnantajaansa kohtaan?
 - Mitkä seikat työsuhteessa ovat tärkeitä ja merkityksellisiä startupissa työskentelevälle?
 - Millaisia startup-työntekijätyyppejä voidaan haastatteluista tunnistaa?

Erityisen kiinnostuksen kohteena ovat siis työntekijän odotukset ja arvostukset työsuhteessa. Psykologisen sopimuksen toinen puoli, koetut velvollisuudet, jää tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen tuloksista pyritään luomaan työn loppupuolella mahdollisimman kattavat ja kuvaavat startup-työntekijätyypit.

Tutkimusasetelma on laadittu tutkimuskysymyksen ehdoilla. Johdannon jälkeen työssä perehdytään psykologisen sopimuksen tutkimuskirjallisuuteen, josta ensin käsitellään teorian taustaa ja merkityksiä, sitten (Rousseau'n) perinteistä psykologista sopimusta ja lopuksi psykologista sopimusta muutoksen näkökulmasta. Muuttuvan psykologisen sopimuksen käsittelyn yhteydessä esitellään uuden psykologisen sopimuksen käsite ja pohditaan epätyypillisten työsuhteiden psykologista sopimusta. Psykologisen sopimuksen teoria, siltä osin kuin se on käsitelty tässä työssä, muodostaa työn teoreettisen viitekehyksen. Viitekehykseen on otettu mukaan aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta vain tutkimuskysymyksen kannalta relevantti aineisto. Viitekehyksen jälkeen esitellään tutkimuksen menetelmiä, ja käydään läpi muun muassa kvalitatiivisen tutkimuksen hyödyt ja tavoitteet sekä perehdytään puolistrukturoituun haastatteluun menetelmänä. Tutkimusmenetelmät ja aineisto -luvussa kerrotaan niin ikään aineiston keräämisestä ja analysoinnista tässä tutkimuksessa, mutta myös teoriassa, käydään läpi tutkimuskohde sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä yleisellä tasolla että tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa 5. Yleisen esittelyn jälkeen luku ja tulokset on jaettu neljään osaan, joista kukin muodostaa yhden kokonaisuuden tai löydöksen. Tulokset löytyvät yhteenvedona taulukkomuodossa liitteestä 3. Tämän tutkimuksen tulokset suhteutetaan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja tuloksia verrataan viimeisessä luvussa Johtopäätökset ja yhteenveto. Tässä viimeisessä luvussa esitellään myös muun muassa haastattelujen pohjalta laadittu startup-työntekijätyyppi sekä pohditaan tutkimuksen käytännön implikaatioita, työn rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita. Työn rakenne perustuu siihen ajatukseen, että tutkimuksen alusta asti tavoitteena on ollut verrata tämän tutkimuksen kvalitatiivisia tuloksia aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Aiempi kirjallisuus on myös vaikuttanut haastattelurungon kysymyksiin.

2 TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN VÄLINEN PSYKOLOGINEN SOPIMUS

2.1 Työntekijän skeemat – psykologinen sopimus käsitteenä, sosiaalisena vaihdantana ja mentaalimallina

2.1.1 *Psykologisen sopimuksen käsitteen synty ja tausta*

Shermanin ja Morleyn (2015, 161) mukaan psykologisen sopimuksen juuret ovat psykiatri Karl Menningerin työssä; Menninger kuvasi vuonna 1958 ilmestyneessä psykoanalyysiä koskevassa kirjassaan terapeutin ja potilaan välisessä vuorovaikutuksessa syntyvää ymmärrystä eli kirjoittamatonta sopimusta. Itse psykologinen sopimus syntyi käsitteenä 1960-luvun alkupuolella kun organisaatioteoriatutkijat haastattelivat työntekijöitä saadakseen kuvauksia työsuhteeseen liittyvistä henkisistä odotuksista ja velvollisuudentunnoista. Organisaatio kuvattiin tällöin perheenä, ja työntekijä ikään kuin perheen lapsena. Psykologiset sopimukset käsitettiin tiedostamattomiksi oletuksiksi liittyen työsuhteeseen. (Rousseau & Tijoriwala 1998, 679–680) Rousseau (2003, 229) mukaan ajatuksena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten ihmisten tarpeet voidaan paremmin huomioida työssä. Ensimmäisenä psykologisen työsopimuksen käsitettä käytti muun muassa Mecklerin, Draken ja Levinsonin (2003, 220) ja Shermanin ja Morleyn (2015, 161) mukaan organisaatiotieteilijä Chris Argyris vuonna 1960 kuvatessaan organisaation sisäisiä käyttäytymiseen liittyviä sosiaalisia normeja. Hän liitti psykologiseen työsopimukseen myös (työntekijän) oman tulkinnan tuoman vallan, arvot ja piti psykologista sopimusta osana organisaation sosiaalisen vaihdannan (engl. social exchange) rakenteita (Cullinane & Dundon 2006, 113–114). Cullinanen ja Dundonin (2006, 113–115) mukaan psykologisen sopimuksen juuret ovatkin sosiaalisen vaihdannan teorian (engl. social exchange theory) tutkimuksessa. Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan vuorovaikutussuhteita ja niiden palkitsevuuutta arvioidaan niiden hyötyjen ja kustannusten, kuten aika, tuki, tieto, kautta (Stafford 2008).

Varsinaisesti käsitteen psykologinen sopimus suunnilleen käsitteen nykyisessä merkityksessä keksi työ- ja organisaatiopsykologi Harry Levinson tutkimusryhmänsä kanssa vuonna 1962. Tuolloin käsitteellä tarkoitettiin pääosin tiedostamatonta, kirjoittamatonta sopimusta, joka syntyy vastavuoroisista odotuksista. Nämä odotukset puolestaan perustuvat tiedostamattomiin ja tiedostettuihin mentaalimalleihin. (Meckler ym. 2003, 220) Cullinanen ja Dundonin (2006, 114) mukaan seuraavan kerran psykologisen sopimuksen käsite nousi esille 1990-luvulla, kun laaja tutkijoiden joukko kiinnostui siitä tutkija Denise M. Rousseau'n työn seurauksena. Käsite luotiin uudelleen, sitä laajennettiin, ja se

liitettiin suurempaan globaalin talouden ja työmarkkinoiden murrokseen. Tällöin myös tutkimuksen painopiste muuttui kahden osapuolen välisestä vaihdantasuhteesta yksittäisen työntekijän kokemukseen velvollisuuksista ja odotuksista (työ)suhteessa (Cullinane & Dundon 2006, 115). Guestin (1998) mukaan tämä muutos on johtanut jopa työnantajan unohtamiseen vaihdantasuhteen osapuolena. Nykytutkimus, 1980-luvulta lähtien, antaa joka tapauksessa työntekijälle tiedostavamman ja aktiivisemmän roolin, ja liittyy enemmän työnantajan ja työntekijän välisen kommunikaation seurauksena syntyneisiin subjektiivisiin uskomuksiin. (Rousseau & Tijoriwala 1998, 679–680) Luvussa 2.2.1 määrittellään tarkemmin nykytutkimuksen mukainen psykologinen sopimus käsitteenä, ja tuodaan esille myös muita työsuhteen tai -yhteisön implisiittisiä sopimuksia.

2.1.2 Psykologinen sopimus ja skeemat

Sherman ja Morley (2015, 162) ehdottavat psykologisen sopimuksen käsitteen tutkimiseen erilaisia ”käsitteellisiä linssejä”. Sosiaalisen vaihdannan teoria on yksi niistä, skeemateoria eli jo mainitut mentaalimallit toinen. Skeemateoria on toimiva teoreettinen lähestymistapa arvioimaan psykologista sopimusta, sillä se tuo esille miten informaatiota hyödynnetään kun kaksi osapuolta on luomassa sopimusta. (Sherman ja Morley 2015, 162) Skeema on enemmän tai vähemmän tiedostettu mentaalimalli, ja siinä voi olla sekä sanallisia että sanattomia elementtejä (Rousseau 2001, 513). Käytännössä skeemat järjestävät henkilökohtaisia kokemuksiamme mentaalimalleiksi yhdistämällä havaintojamme erilaisiin merkityksiin ympäristössämme. Mentaalimalli on siten mielessä oleva käsitys tai ymmärrys siitä, millainen jokin on tai mitä jostakin seuraa. Aikaisemmin opittu tai koettu on suuressa roolissa mentaalimallin muodostumisessa. Uusi informaatio joko sisällytetään vanhaan skeemaan, joka säilyy muutoin ennallaan, tai skeema muuttuu ja luodaan uudelleen. (Sherman & Morley 2015, 164) Mentaalimalli vaikuttaa myös siihen, mitkä asiat ylipäänsä havaitaan, ja minkä oletetaan olevan merkityksellinen (Rousseau 2003, 233).

Psykologinen sopimus mentaalimallina auttaa työntekijää ymmärtämään sekä työnantajan tavoitteita ja tarkoituksia että omaa rooliaan ja velvollisuuksiaan (Rousseau 2003, 233). Se auttaa ennakoimaan työpaikan tapahtumia ja reagoimaan nopeasti muuttuvassa monimutkaisessa ympäristössä ennakkotietojen ollessa vajaita. Esimerkiksi aiemmat käsitykset ja uskomukset, tiedostetut ja tiedostamattomat, omasta ammatista ja sen harjoittamisesta voivat vaikuttaa työntekijän ja työnantajan väliseen suhteeseen ja lopulta psykologisen sopimuksen toteutumiskokemukseen. (Rousseau 2003, 233–234) Toisaalta työntekijän ja työnantajan välisen suhteen skeemat ”täydentyvät” eli vastaavat ajan myötä enemmän todellisuutta. Tämä auttaa tulkitsemaan toisen osapuolen käytöstä ja toimimaan niiden sitoumusten mukaisesti, mitä osapuolet ovat toisilleen tehneet. Organisaatioissa

voi syntyä myös jaettuja skeemoja. (Rousseau 2001) Sherman ja Morley (2015, 163–164, 171, 180) ehdottavat kolmea tapaa, jolla skeemat tuovat sekä lisää ymmärrystä työsuhteen alkuvaiheen psykologisen sopimuksen ehdoista eli sisällöstä että sen muutoksesta ajan myötä:

1. Skeemat vaikuttavat psykologisen sopimuksen sisältöön ja tyyppiin muokkaamalla ja auttamalla tulkitsemaan ennen työsuhdetta ja työsuhteen alussa tapahtuvia kokemuksia.
2. Skeemoilla on rooli siinä, miten ja kuinka paljon organisaation prosesseista ja toimijoista kantautuva informaatio muokkaa syntyvää psykologista sopimusta; skeemat eli aiemmat kokemukset suodattavat informaatiota.
3. Työntekijän skeemojen avaaminen ja selvittäminen helpottavat ymmärtämään psykologisen sopimuksen syntyprosessia.

Skeemoilla on siis tärkeä rooli psykologisissa sopimuksissa vakauden, sopeutumisen ja muutoksen vastuksen lähteinä, ja vaikka psykologiset sopimukset ovat itsessään skeemoja, muut työntekijän työsuhteeseen liittyvät skeemat vaikuttavat psykologisen sopimuksen muodostumiseen (Rousseau 2001, 515). Yksi osoitus skeemojen merkityksestä on se, että kokeneemmilla työntekijöillä on noviiseja rikkaampi ja mahdollisesti hyvinkin kehittynyt psykologisen sopimuksen sisältö työsuhteen alussa, ja se usein myös vastaa paremmin organisaation todellisuutta kuin nuorempien kollegojen (Sherman & Morley 2015, 165; Rousseau 2001, 524). Psykologisen sopimuksen syntyä ja sopimusosapuolia käsitellään tarkemmin luvussa 2.2.4.

2.2 Psykologinen sopimus

2.2.1 *Työsuhteen ja -yhteisön sopimukset sekä psykologinen sopimus*

Työnantajan ja työntekijän väliset sopimukset voidaan Suazon, Martínezin ja Sandovalin (2009, 155–156) mukaan jakaa psykologisiin ja lakiin perustuviin sopimuksiin. Lakiin perustuvat sopimukset ovat tällöin pääosin kirjallisia ja suullisia sopimuksia, jotka ovat luonteeltaan selkeitä ja täsmällisiä, ja niistä vallitsee yleensä yhteisymmärrys osapuolten välillä. Psykologiset sopimukset sen sijaan perustuvat yksipuolisiin uskomuksiin ja näkemyksiin ja ovat luonteeltaan epämääräisempiä. (Suazo ym. 2009, 156) Rousseau (1989, 121–122) jaottelun mukaan organisaatioissa on kahdenlaisia kirjoittamattomia sopimuksia: implisiittisiä ja psykologisia. Implisiittinen tai epäsuora sopimus (engl. implied contract) liittyy organisaation jäsenten välillä syntyneisiin vastavuoroisiin velvollisuusrakenteisiin, kun taas psykologinen sopimus on yksilön subjektiivinen näkemys suhteesta

(Rousseau 1989, 124). Työnantajan ja työntekijän välisiin sopimuksiin voidaan vielä lisätä sosiaalinen sopimus, joka perustuu kollektiivisiin uskomuksiin sopivasta käytöksestä yhteisössä, ja liittyy näin vahvasti työyhteisön kulttuuriin (Rousseau 1995, 9, 13). Normatiivinen sopimus on puolestaan mahdollinen, kun useampi sosiaalisen ryhmän jäsen kokee samalla tavalla henkilökohtaisten psykologisten sopimustensa ehdot (Rousseau 1995, 46). Normatiivinen sopimus on näin ollen ikään kuin jaettu psykologinen sopimus (Rousseau 1995, 9).

Conway ja Briner (2005, 20–21) korostavat, ettei psykologisen sopimuksen käsitteestä, kuten monesta muustakaan organisaatiopsykologian tai -käyttäytymisen käsitteestä, ole yhtä pitävää määritelmää. Alan tutkijat (mm. Cullinane & Dundon 2006; Meckler ym. 2003; Rousseau 2003; Guest 1998) ovat vuosien saatossa käyneet myös kiihvasta keskustelua psykologisen sopimuksen käsitteen alkuperästä, psykologisista muutujista, sisällöstä ja tarkoituksesta. Eri tutkijoiden määritelmissä on samankaltaisuuksia, mutta myös eroja on havaittavissa. Toiset tutkijat korostavat käsitteen subjektiivisuutta, yksipuolisuutta ja haavoittuvuutta (Suazo ym. 2009, 156; Guest 1998, 652), toiset kokevat psykologisen sopimuksen enemmän vaihdantasuhteena (Robinson & Rousseau 1994, 246) tai vastavuoroisena, jaettuna käsityksenä työsuhteen ehdoista (DelCampo 2007, 44). Rousseau (1990, 391) kuitenkin painottaa, että molemmilla psykologisen sopimuksen osapuolilla on oma käsityksensä sopimuksen olemassaolosta ja ehdoista, eikä yhteneväistä näkemystä voida edellyttää. Olennaista on kuitenkin, että työntekijä uskoo, että ehdoista ja oletuksista on yhteisymmärrys, ja että työnantaja toimii niiden mukaan (Rousseau 2001, 512). Tärkeää on lisäksi erottaa työntekijällä olevat odotukset (engl. expectations) psykologisesta sopimuksesta: kaikki odotukset eivät ole ”sopimuksellisia” ja odotus on laajempi käsite kuin psykologinen sopimus. Psykologiseen sopimukseen sisältyvät odotukset ovat seurausta oletetuista lupauksista. Työntekijällä on myös muita odotuksia. (Rousseau & Tijoriwala 1998, 680–681.)

Tällä hetkellä käytetyin ja laajimman hyväksynnän saavuttanut psykologisen sopimuksen määritelmä on alan uranuurtajan, tutkija Denise M. Rousseau’n (mm. Conway & Briner 2005, 35; van der Smitten ym. 2013, 311), ja tämä määritelmä on oletuksena tässä työssä. Rousseau’n (1989; 1990; 1995; 2001) mukaan psykologinen sopimus on työntekijän omaksuma subjektiivinen käsitys, ymmärrys tai uskomus vastavuoroisen vaihdantasuhteen ehdoista ja siihen liittyvistä velvollisuuksista yksilön ja työnantajan välillä. Sen sisältämät uskomukset ovat suurelta osin kirjoittamattomia ja julkilausumattomia.

2.2.2 Tyypit ja elementit perinteisessä psykologisessa sopimuksessa

Rousseau (1995, 97–98) jakaa psykologiset sopimukset neljään eri tyyppiin. Seuraava kuvio havainnollistaa tätä.

		Työsuoritus	
		Määritelty	Ei määritelty
Kesto	Lyhyt-aikainen	Transaktionaalinen <ul style="list-style-type: none"> • selkeys ehdoista • helppo lähteä, korkea vaihtuvuus • alhainen sitoutuneisuus • oppiminen vähäistä • ei identifioitumista organisatioon • esim. tavaratalon kiireapulainen jouluna, määräaikainen projekti 	Transitionaalinen/epävarma <ul style="list-style-type: none"> • siirtymävaiheisiin liittyvä • epäselvyys, epävarmuus, epävakaisuus • korkea vaihtuvuus, irtisanomisia paljon • esim. yritysston aikaan tai jälkeen
	Pitkä-aikainen	Tasapainotettu/hybridi <ul style="list-style-type: none"> • korkea sitoutuneisuus • selkeä identifioituminen organisaatioon • suoritusvaatimukset määritelty, mutta muuttuvat ajan myötä • dynaamisuus • kehittyminen, oppiminen • keskinäinen tuki, mentorointia • esim. tuotekehitystiimi 	Relationaalinen <ul style="list-style-type: none"> • korkea (affektiivinen) sitoutuneisuus • selkeä identifioituminen organisaatioon • vakaus • esim. perheyriksen jäsenet

Kuvio 1 Psykologisten sopimusten tyypit (Rousseau 1995, 98; Rousseau & Tijoriwala 1998, 689)

Kuten kuviossa 1 esitetään, on perinteisiä psykologisia sopimuksia tarkasteltaessa otettava huomioon kaksi niiden luonteeseen vaikuttavaa ulottuvuutta: työsuhteen kesto ja suoritusvaatimukset. Työsuhteen pituus lisää yleensä sopimukseen luottamusta ja sitoutumista, ja toisaalta pitkään organisaatiossa työskennelleillä työntekijöillä on harvoin selkeästi määriteltyjä tai pysyviä työtehtäviä. Jaottelun tuloksena on neljä sopimustyyppiä, joiden pitäisi teorian mukaan kattaa suurin osa työsuhteiden psykologisista sopimuksista. (Rousseau 1995, 97–99.)

Useimmiten tutkimuksissa on kuitenkin lähtökohtana hieman karkeampi jako, joka huomioi neljästä sopimustyyppistä vain niiden ääripäät, eli transaktionaalisen ja relationaalisen tyypin. Psykologisessa sopimuksessa ajatellaan tällöin olevan kaksi elementtiä tai komponenttia, joihin tutkijat voivat esimerkiksi peilata tutkimustuloksiaan. (mm. O’Leary-Kelly ym. 2014; Paavola 2010; De Meuse, Bergmann & Lester 2001; Raja, Johns & Ntalianis 2004; Cavanaugh & Noe 1999) Mikäli psykologinen sopimus jaetaan

kahteen elementtiin, koostuu transaktionaalinen elementti yksityiskohtaisista, lyhytaikaisista velvoitteista, joilla on rahallinen arvo, ja jotka vaativat vain suppeaa osallistumista osapuolilta. Relationaalinen komponentti taas koostuu yleisistä ja pitkäaikaisista velvoitteista ja voi perustua sosioemotionaalisiin elementteihin, kuten sitoutumiseen tai luottamukseen. (Cavanaugh & Noe 1999, 323–324) Rousseau (1995, 91) muistuttaa, että transaktionaaliset ja relationaaliset elementit eivät sulje toisiaan pois, ja ne voidaankin nähdä saman jatkumon ääripäinä. Yleensä kuitenkin toinen elementti on korostunut työntekijän psykologisessa sopimuksessa (Paavola 2010, 60).

On olemassa myös muita typologioita: Shoren ja Tetricken yksilöllinen ja standardoitu ulottuvuus sekä Bundersonin hallinnollinen ja asiantuntijaideologia (Conway & Briner 2005, 43–46). Shoren ja Tetricken (1994, 96–100) mukaan psykologisia sopimuksia arvioitaessa tulee huomioida neljä eri sopimuksen ulottuvuutta: jo mainitut sopimuksen tarkkuus, kesto ja transaktionaalisuus/relationaalisuus, mutta myös se, missä määrin sopimus on yksilöllinen. Joissakin organisaatioissa voi esimerkiksi olla tapana pyrkiä standardoituin psykologisiin sopimuksiin, jolloin tavoitteena ovat yhtenäiset ja samankaltaiset vaihdantasuhteen ehdot eri työntekijöiden kanssa. Psykologinen sopimus voi olla myös pitkälle yksilöllinen, joka voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ”suosikkityöntekijöillä” on paremmat ehdot ja edut työsuhteessaan. (Shore & Tetrick 1994, 96–100.)

Bunderson (2001) puolestaan ehdottaa psykologiseen sopimukseen hallinnollista ja asiantuntijaulottuvuutta, jolloin psykologiseen sopimukseen vaikuttaa työntekijän omaksuma työskentelyideologia. Hallinnollisessa (engl. administrative) ideologiassa organisaation rooli on esimerkiksi luoda jatkuvaa työtä ja työskentelymahdollisuudet sekä huolehtia palkanmaksusta – työntekijän tehtävänä on olla paikalla ja tehdä työnsä. Asiantuntijaideologia (engl. professional ideology) taas viittaa työskentelyn tapaan, jossa työntekijä on osa asiantuntijayhteisöä, koulutettu ja arvostettu ammattilainen, joka identifioituu työnantajansa, työhönsä ja kollegoihinsa vahvasti. Organisaation tehtäväksi jää luoda puitteet asiantuntijatyöhön sekä varmistaa ammatinharjoittamisen vapaus. Työskentelyideologiat vaikuttavat syntyviin psykologisiin sopimuksiin muokkaamalla osapuolten rooleja, oikeuksia ja velvollisuuksia; hallinnollisissa puitteissa syntyy enemmän transaktionaalisia psykologisia sopimuksia, ja asiantuntijaideologiassa relationaalisia. Työskentelyideologiat voidaan kuitenkin nähdä myös omina vaihdantasuhteen ulottuvuuksinaan. (Bunderson 2001, 718–720, 735–737.)

Psykologista sopimusta on kuitenkin tyypiteltä melko vähän, ja Rousseauin jako transaktionaaliseen ja relationaaliseen sopimukseen onkin hallinnut tutkimusta lähes täysin (Conway & Briner 2005, 43). Tässä tutkimuksessa käytetään myös tätä tyypittelyä, mutta sen laajempaa muotoa, jo esiteltyä nelikenttämallia, joka antaa todennäköisesti paremmat mahdollisuudet analysointiin tutkimuskohteen ollessa nimenomaan psykologisen sopimuksen sisältö. Myös muut mahdolliset tyypit ja sisältöön liittyvä tutkimuskirjallisuus huomioidaan.

2.2.3 *Perinteisen psykologisen sopimuksen sisältö*

Psykologisen sopimuksen sisällöllä viitataan niihin lupauksiin, joita työntekijä uskoo tehneensä työnantajalleen, ja toisaalta siihen, mitä hän odottaa saavansa näiden lupauksen pitämisestä. Kyse on siis vaihdannan ehdoista. (Conway & Briner 2005, 37) Yksinkertaisimmillaan voidaan ajatella psykologisen sopimuksen sisältävän kaiken sen, mitä ollaan ja toisaalta ei olla valmiita hyväksymään interaktiossa organisaation kanssa (Schalk & Freese 1997, 110) Psykologisen sopimuksen sisältö voidaan määritellä myös työntekijän tunteeksi siitä, mitä hän on velkaa (engl. owe) työnantajalleen, ja mitä työnantaja on velkaa hänelle (Rousseau 1990, 393). Tällaisia lupauksia tai odotuksia ovat työntekijän puolelta esimerkiksi työsuoritukseen panostaminen, laatutietoisuus ja joustavuus ja työnantajan puolelta palkka, ylennysmahdollisuudet, koulutus, kunnioitus ja palaute (Conway & Briner 2005, 37–39). Schein (1988, 23) korostaa erityisesti molemminpuolisia implisiittisiä odotuksia, joita ovat esimerkiksi työntekijän oletus hyvästä ja arvostavasta kohtelusta sekä asiallisista työvälineistä tai työnantajan vaatimus yrityskuvan ylläpitämisestä ja yrityssalaisuuksien pitämisestä.

Simsin (1994) mukaan psykologisen sopimuksen tasapaino perustuu suurelta osin kahteen seikkaan, jotka ovat vastavuoroiset odotukset (engl. reciprocal expectancy) ja vastavuoroinen vaihdanta (engl. reciprocal exchange) (Sims 1994, 375; Kakabadse & Kakabadse 2000, 700). Vastavuoroiset odotukset viittaavat siihen, missä määrin työntekijän odotukset siitä, mitä organisaatio hänelle tarjoaa ja mitä hänen tulee antaa tästä hyvästä, vastaa organisaation odotuksia. Vastavuoroinen vaihdanta liittyy konkreettiseen vaihdantaan tai kaupankäyntiin: mitä oikeastaan annetaan, jotta jotain saadaa. Esimerkkejä ovat raha tehdyistä työtunneista, sosiaalisten tarpeiden tyydytys vastineeksi tehdystä työstä ja lojaalisuudella ja työllä ansaittu työpaikan varmuus. (Sims 1994, 375.)

Psykologisen sopimuksen sisältöä on myös tutkittu. Guest ja Conway (2002, 30) havaitsivat tutkimuksessaan, että työnantajat kokevat tekevänsä eniten lupauksia koskien työntekijöiden koulutusta ja kehitystä, turvallista työympäristöä, palautteenantoa sekä reilua kohtelua. Sen sijaan työnantajat eivät läheskään niin usein olleet luvanneet kohtuullisia vaatimuksia työhön liittyen, varmuutta työpaikasta tai kiinnostavaa työtä. Suomalaisia työnantajia tutkinut Paavola (2010, 62) havaitsi työnantajien odottavan työntekijältä erityisesti uudistumis- ja kehittymiskykyä, yrittäjäasennetta, sitoutumista sekä laajaa osaamista. Omiksi velvollisuuksikseen suomalainen työnantaja koki ohjaavan ja tukevan johtamistavan sekä kehittymismahdollisuuksien tarjoamisen.

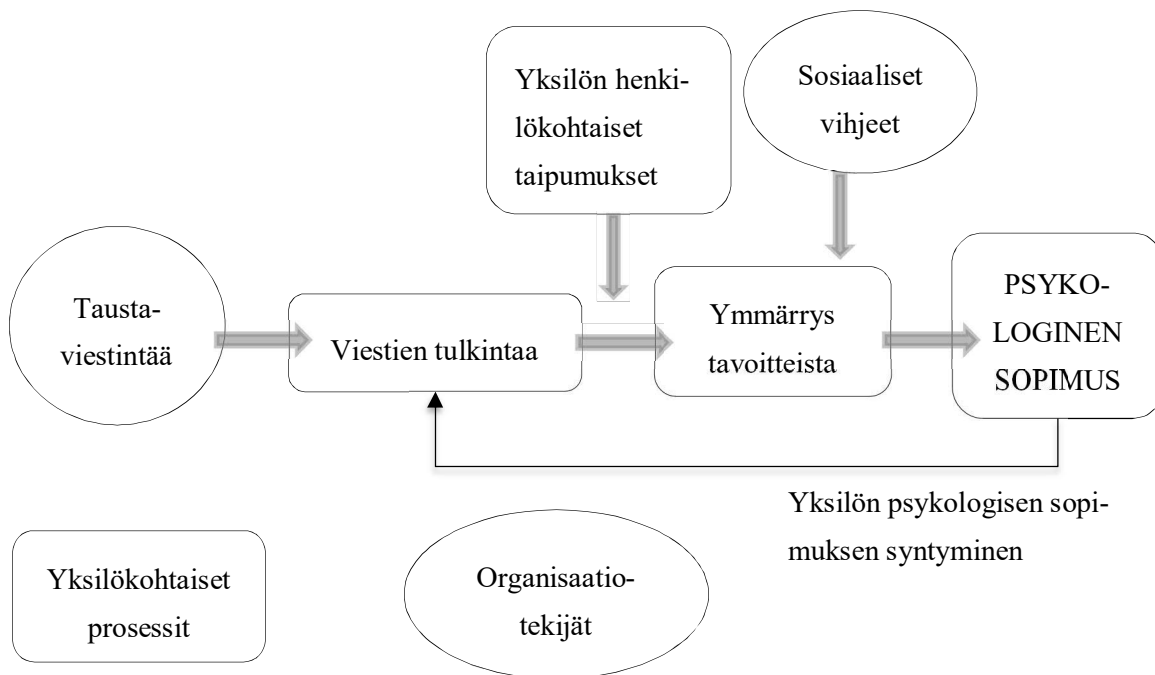
Työntekijän odotukset riippuvat myös syntyneestä psykologisen sopimuksen tyypistä. Enemmän transaktionaalisen psykologisen sopimuksen solmineilla työntekijöillä sopimuksen sisällössä korostuvat työsuopimuksen mukaan toimiminen ja palkanmaksu niistä

tunneista, mitä on tehty. Mikäli työntekijän työsuhteeseen on suurimmaksi osaksi relationaalinen, saattaa hän odottaa esimerkiksi lojaalisuutensa korvaukseksi varmuutta työsuhteeseensa (engl. job security). (Conway & Briner 2005, 43–44.)

2.2.4 Psykologisen sopimuksen syntyminen ja sopimuksen osapuolet

Tomproun ja Nikolaoun (2011, 343) mukaan psykologisen sopimuksen syntyminen (engl. creation, formation, contracting) on prosessi, joka alkaa uuden työntekijän ensimmäisten työpäivien aikana ja kestää jopa vuoden ajan. Shore ja Tetrick (1994) taas kokevat, että syntyvään psykologiseen sopimukseen vaikuttaa jo rekrytointi lupauksineen ja mielikuvineen. Työntekijän persoona saattaa vaikuttaa psykologisen sopimuksen syntyyn, erityisesti syntyvään sopimustyyppiin. Raja ym. (2004, 361–362) havaitsivat tutkimuksessaan, että erityisesti neuroottisemmat työntekijät olivat taipuvaisia luomaan transaktionaalisen psykologisen sopimuksen ja tunnolliset työntekijät, joilla oli lisäksi hyvä itsetunto, muodostivat todennäköisemmin relationaalisen psykologisen sopimuksen. Myös ennen työsuhdetta työntekijälle syntyneet käsitykset, kokemukset ja esimerkiksi ammattinormit voivat vaikuttaa sopimuksen syntyprosessiin (Rousseau 2001, 512). Tästä mainittiin jo luvussa 2.1.2, jossa käsiteltiin psykologisen sopimuksen käsitettä. Seuraavaksi paneudutaan tällaisen sopimuksen syntyyn työntekijän näkökulmasta.

Rousseau (1995, 33–36) kuvaa sopimusta skeemaksi tai ”mentaalimalliksi”, johon vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Seuraava kuvio havainnollistaa sopimuksen syntymisen prosessia.



Kuvio 2 Psykologisen sopimuksen syntyminen yksilön tasolla (Rousseau 1995, 33)

Psykologisen sopimuksen syntymiseen vaikuttaa kuvion 2 mukaan erilaiset organisaatiosta tulevat viestit, joita työntekijä tulkitsee (engl. encoding) ja lopulta ymmärtää omalla tavallaan (engl. decoding). Tähän ymmärrykseen vaikuttavat työntekijän persoonallisuus, taipumukset ja tavoitteet, sekä työyhteisöstä ja muusta sosiaalisesta piiristä tulevat sosiaaliset vihjeet (engl. social cues). Mallissa työyhteisö yhtäältä osallistuu organisaation viestien välittämiseen, ja toisaalta vaikuttaa vahvasti siihen, miten organisaation teot ja viestit ymmärretään. (Rousseau 1995, 33–46) Organisaatioon tullessa työsuhteen sisältöä ja ehtoja tarkastellaan ”skeemalinssin” läpi, ja näin työntekijä tulkitsee, onko työsuhte vaihdantana esimerkiksi enemmän transaktionaalinen vai relationaalinen (Sherman & Morley 2015, 164).

Pitkän työsuhteen aikana psykologinen sopimus laajenee ja syvenee: missä vaiheessa työsuhteen alettua voidaan varmuudella todeta psykologisen sopimuksen syntyneen? Guest (1998, 651–652) kokee tilanteen jopa ongelmallisena. Odotuksia ja lupauksia peilataan työsuhteen alussa puolin ja toisin työsuhteen todellisuuteen ja erilaisiin viesteihin, jolloin syntynyt sopimus on joko odotusten ja lupausten mukainen tai ristiriidassa niiden kanssa. Syntyneiden odotusten mukaisuus tai odotusten yli- tai alitäytyminen sisällytetään näin muokkautuneeseen psykologiseen sopimukseen. (Tomprou & Nikolaou 2011, 344–345) Sopimuksen muuttuminen ajassa, kuten myös sopimuskumppanin rooli, tulee ilmi myös yllä olevasta kuviosta 2.

Sopimuskumppani (engl. contract maker), tai psykologisen sopimuksen osapuoli työntekijän lisäksi, on sellainen taho, joka kykenee jossakin muodossa sitoutumaan työntekijään antaen ymmärtää, että hänellä on valtaa myös toimia sitoumustensa ja velvollisuksiensa mukaan (Tomprou & Nikolaou 2011, 351–352). Tällainen taho voi olla laajimmillaan koko organisaatio tai työnantaja, mutta myös tarkempia sopimuskumppaneita voidaan nimetä. Työntekijä voi kokea solmineensa psykologisen sopimuksen oman esimiehensä, rekrytoijansa tai mentorinsa kanssa tai esimerkiksi linjajohtajan, ylimmän johdon tai henkilöstöhallinnon edustajan kanssa. (Tomprou & Nikolaou 2011, 351; Conway & Briner 2005, 32) Rousseau (1995, 63) mielestä myös hallinnolliset tekijät, kuten palkitsemiskäytännöt, työsuhte-edut, henkilöstökäsikirjat, suoritusarvioinnit ja koulutusjärjestelmät, voivat toimia sopimuskumppaneina. Hallinnolliset sopimuskumppanit ovat kuitenkin aina toissijaisia sopimuksen osapuolia, jotka lähinnä viestivät ensisijaisten sopimuskumppaneiden tahtoa ja tavoitteita (Rousseau 1995, 69).

Conway ja Briner (2005, 32–33) kuitenkin väittävät, etteivät työntekijät koe organisaation ”agentiksi” tai sopimuskumppanikseen psykologisessa sopimuksessa erityisesti ketään toimijaa organisaatiossa; työntekijät arvioivat organisaation toimintaa kokonaisuutena, johon vaikuttavat sekä johtajien toimet, henkilöstöhallinnon käytännöt että muu organisaation viestintä. Tilanne saattaa olla jopa sekava tai vähintään monitulkintainen kun eri tahot luovat työntekijälle erilaisia odotuksia, ja vaikuttavat kukin omalla ta-

vallaan syntyvään psykologiseen sopimukseen (Cullinane & Dundon 2006, 118). Esimerkiksi työtoverit vaikuttavat syntyvään psykologiseen sopimukseen sekä suoraan puheillaan että tulokkaan havaintojen (esimerkiksi mitä työtoverit saavat, miten organisaatio kohtelee heitä) kautta (Sherman & Morley 2015, 175).

Kun psykologinen sopimus on sopimuksen osapuolten välille syntynyt, voi Guestin ja Conwayn (2002, 28) mukaan seuraukset (engl. outcomes) liittyä sitoutumiseen, suorituksen laatuun, työntekijöiden välisiin suhteisiin, työntekijän hyvinvointiin ja motivaatioon sekä luottamukseen organisaatioon. Sopimuksen synnyn tuloksena voi olla esimerkiksi vahva sitoutuminen organisaatioon, luottamus sekä motivoitunut asenne työtä kohtaan – tai päinvastoin. Työnantaja voi omilla toimillaan vaikuttaa syntyvään psykologiseen sopimukseen tai pyrkiä muuttamaan sitä tarvittaessa. Tätä kutsutaan psykologisen sopimuksen johtamiseksi. (Guest & Conway 2002, 22, 35–37.)

3 MUUTTUVA PSYKOLOGINEN SOPIMUS

3.1 Uusi psykologinen sopimus ja muutos

3.1.1 Uusi psykologinen sopimus

Van der Smissenin ym. (2013, 311) kirjallisuuskatsauksen perusteella uudesta tai muutuneesta psykologisesta sopimuksesta, tai ”uudesta diilistä” (engl. the new deal) alettiin puhua 1990-luvun puolivälissä, ja käsite uusi psykologinen sopimus varmisti käsitteenä paikkansa alan tutkimuksessa tutkija Jean-Marie Hiltropin typologian, tai jaon vanhaan ja uuteen sopimustyyppiin, kautta. Hiltropin (1995, 289) mukaan muuttunut psykologinen sopimus on tilannekohtaisempi ja lyhytaikaisempi luonteeltaan, ja se korostaa työntekijän ja työnantajan keskinäistä riippumattomuutta. Hiltrop (1995; 1996) määrittelee uuden psykologisen sopimuksen seuraavasti: työntekijä palkataan organisaatioon siksi aikaa kun hän tuo lisäarvoa organisaatiolle – vastineeksi työntekijä voi vaatia mielenkiintoisia ja tärkeitä työtehtäviä, hänellä on vapaus ja resurssit tehdä työnsä hyvin ja hän saa työnsä vaativuutta vastaavaa palkkaa sekä tarvittavaa koulutusta pitääkseen yllä työmarkkinakelpoisuuttaan (Hiltrop 1995, 289). Alla oleva taulukko tiivistää vanhan ja uuden psykologisen sopimuksen piirteet.

Taulukko 1 Muuttuva psykologinen sopimus (Hiltrop 1995, 290)

Ominaisuus sopimuksessa	Vanha psykologinen sopimus	Uusi psykologinen sopimus
<i>Fokuksessa</i>	Varmuus ja turva	Työmarkkinakelpoisuus
<i>Muoto</i>	Strukturoitu	Joustava
<i>Kesto</i>	Pysyvä	Vaihteleva
<i>Laaajuus</i>	Laaja	Kapea
<i>Vaikuttava periaate taustalla</i>	Perinne	Markkinat
<i>Tavoiteltava tulos</i>	Lojaalius ja sitoutuminen	Lisäarvo organisaatiolle
<i>Työnantajan päävastuu</i>	Reilu palkka hyvästä työstä	Korkea palkka hyvästä suoriutumiskyvystä
<i>Työntekijän päävastuu</i>	Hyvä suoriutuminen annetuissa tehtävissä	Tehdä jotain merkittävää tai vaikuttavaa
<i>Työnantajan tärkein panos</i>	Tasainen ansio- ja urakehitys	Mahdollisuus itsensä kehittämiseen
<i>Työntekijän tärkein panos</i>	Aika ja vaiva	Tietämys ja taidot

Myöhemmin Baker (2009, 29–31) laajensi ”uutta diiliä” esittelemällä uuden psykologisen sopimuksen mukaisen työsuhdemallin, joka perustuu kahdeksaan arvoon. Nämä kahdeksan arvoa aiheuttavat muutoksia sekä organisaation että työntekijän ajattelussa ja toiminnassa, ja niiden toteutuminen on koko organisaation vastuulla. Arvot ovat joustavuus työvoiman käytössä, organisaation rajoja rikkova asiakkaan korostaminen, suorituskeskeisyys, projektimuotoinen työskentely, hyvä henki ja merkityksellisyys, oppiminen ja kehittyminen, sitoutuminen lojaaliuden sijaan sekä avoimuus tiedon jakamisessa. Myös Hiltropin (1996, 43) kirjallisuuskatsauksen mukaan työntekijöiden arvot ja odotukset työnantajaa kohtaan ovat muuttuneet, ja työntekijät yhä enemmän haluavat tietää mitä organisaatiossa tapahtuu ja miksi johto toimii, kuten toimii. He haluavat myös olla mukana päätöksenteossa ja tuntea arvostusta omasta osastaan menestyksen eteen. Itsenäisyys ja mielekkäät työtehtävät ja -kokemukset ovat niin ikään nousseet tärkeäksi osaksi työhön liittyviä odotuksia.

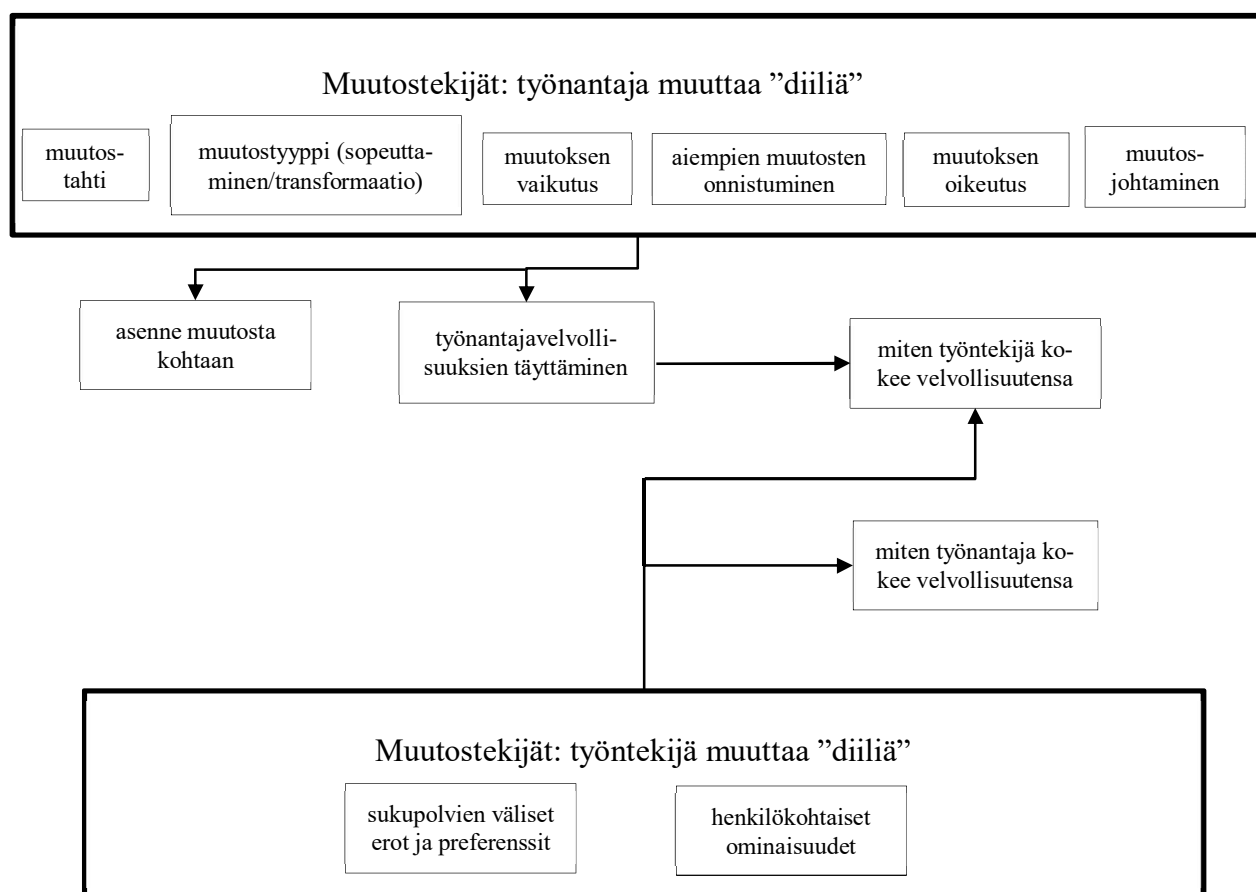
Van der Smissenin ym. (2013, 311) kattavan selvityksen mukaan osa tutkijoista pitää uutta psykologista sopimusta ”uutena diilinä”, jossa työntekijän psykologisen sopimuksen oletetaan olevan perinteisestä poikkeava, toisin sanoen erilainen kuin Rousseau’n tyyppittelyn mukainen. Hiltropin (1995) ja Bakerin (2009) mallit noudattelevat tätä ajatusta uusine odotusvaatimuksineen. Toiset tutkijat sen sijaan liittävät uuden psykologisen sopimuksen urien muutokseen ja uratutkimukseen, erityisesti rajattomaan uraan (engl. *boundaryless career*) tai Proteuksen uraan (engl. *protean career*). Rajattomalla uralla tarkoitetaan perinteisestä urasta (engl. *organisational career*) poikkeavaa itsenäistä otetta työskentelyyn. Se voi tarkoittaa työntekijän siirtymistä tai liikkumista yksittäisten organisaatioiden välillä, perinteisten hierarkioiden ja urakehityksen sääntöjen rikkoutumista, mahdollisuuksien hylkäämistä henkilökohtaisten tai perheeseen liittyvien syiden vuoksi, ja ylipäättään työskentelyä, jossa varsinaisen työnantajan sijaan muiden tahojen ja verkostojen merkitys informaation ja tunnustuksen lähteenä kasvaa. (Arthur & Rousseau 1996, 3–7) Tutkimusalojen voidaan nähdä myös tukevan toisiaan.

Yhtä mieltä tutkijat ovat siitä, että työn maailma on mullistunut viimeisten vuosikymmenten aikana (mm. van der Smissen ym. 2013, 312); Watson (2010, 57) ajoittaa ”vanhan” psykologisen sopimuksen selkeästi 1900-luvulle. Kuitenkin van der Smissenin ym. (2013) kirjallisuuskatsauksen mukaan todellisuudessa vain pienellä osalla työntekijöitä voidaan sanoa olevan uuden psykologisen sopimuksen kaltainen vaihdantasuhde työnantajansa kanssa. Suurin osa yrityksistä onkin edelleen vanhan ja uuden sopimuksen välissä, on menossa siirtymävaihe (Watson 2010, 58). Toisaalta se, miten uusi psykologinen sopimus käytännössä koetaan, riippuu muun muassa työntekijän työntekijästatuksesta (engl. *blue, white collar*), työskentelyalueesta, työmarkkinatilanteesta, alasta ja kulttuurista. Samankin yrityksen työntekijät voivat kokea eri toimipisteissä ja eri työntekijäryhmissä muutokset eri tavoin (esim. Martin, Staines & Pate 1998, 36). Työn maailman muutoksen voidaan siis todeta näyttäytyvän hyvin eri tavoin eri työntekijä- tai -hakijaryhmille.

Tähän palataan seuraavassa luvussa. On myös epäselvää, mitkä tekijät ympäristössä, ja miten, koetaan vaikuttavan psykologiseen sopimukseen. ”Diilin” voi muuttaa työnantaja, jolloin kyse on organisaation muutoksesta liittyen odotuksiin tai käytäntöihin. Työntekijän arvojen ja odotusten muuttuessa muutoksen lähde voi olla työntekijä. (van der Smis- sen ym. 2013, 310, 313–314.)

3.1.2 Muutosmalli: miten sopimus muuttuu?

Van der Smissen ym. (2013, 314) eivät usko yhteen, kaikille samanlaiseen versioon uu- desta psykologisesta sopimuksesta, vaan haluavat pohtia enemmän sitä, miten eri työelä- män trendit vaikuttavat psykologiseen sopimukseen. Toisaalta muutos voi olla lähtöisin sekä työnantajasta että työntekijästä kuten todettiin edellisessä luvussa. Alla oleva kuvio tiivistää psykologisen sopimuksen muutosmallin.

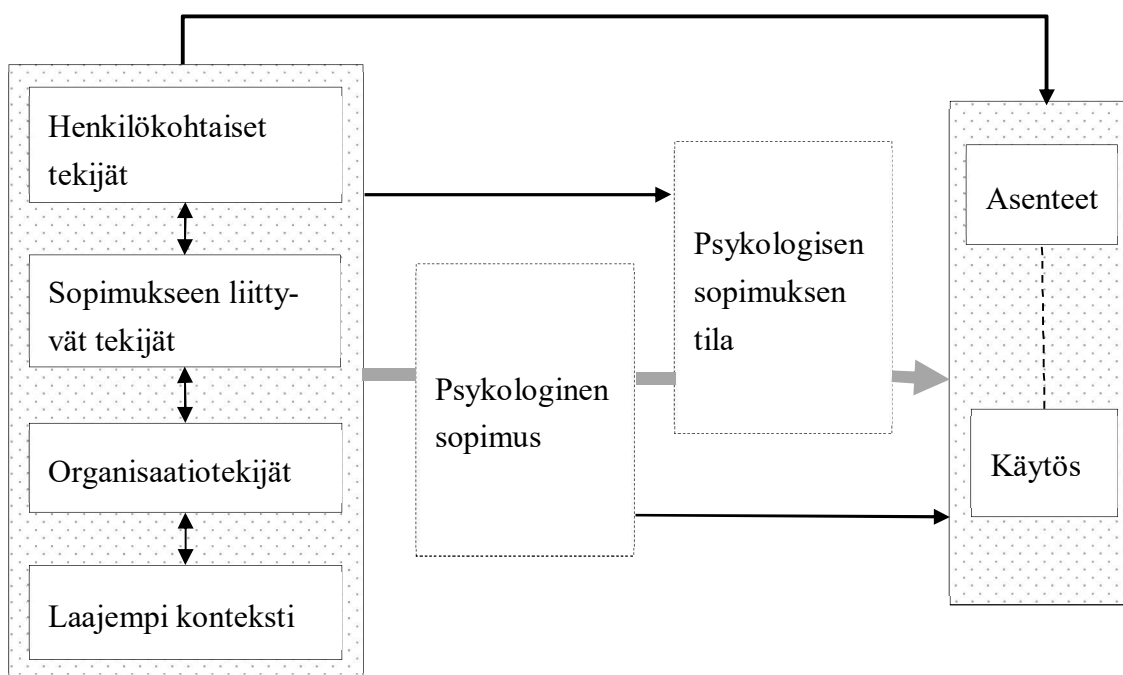


Kuvio 3 Psykologisen sopimuksen muutosmalli (van der Smissen ym. 2013, 314)

Kuviosta 3 selviää, että työnantaja voi muuttaa sopimusta monilla tavoin. Hyvin tiheään toteutetuilla organisaatiomuutoksilla saattaa esimerkiksi olla monenlaisia negatiivisia vaikutuksia työntekijän tyytyväisyyteen ja psykologisen sopimuksen toteutumisen kannalta. Toisaalta muutostyyppi saattaa vaikuttaa psykologiseen sopimukseen. (van der Smissen ym. 2013, 315–316) Rousseau (1996, 50) mukaan psykologista sopimusta voidaan muuttaa kahdella tavalla, jotka ovat sopeuttaminen (engl. accommodation) ja transformaatio (engl. transformation). Sopeuttaminen muokkaa, selkeyttää, korvaa ja laajentaa työsuhteen ehtoja vanhan sopimuksen rajoissa tai sisällä. Esimerkkejä tällaisista muutoksista ovat muutokset tulospalkkiokriteereissä tai työskentelyajoissa. Transformaatio on muutoksena radikaalimpaa, ja tällaiset muutokset vaativat jo ajattelutavan muutosta. Lisääntyvät määräaikaisten sopimukset, tiimityö ja useamman uran työura ovat tällaisia muutoksia, ja edellyttävät jo uuden psykologisen sopimuksen hyväksyntää. (Rousseau 1996, 50–52) Myös muutoksen vaikutus työhön ja tulevaisuuteen organisaatiossa on huomioitava, ja toisaalta se, ovatko aiemmat kokemukset organisaatiomuutoksista olleet positiivisia vai negatiivisia. Muutosjohtamisella on suuri merkitys siihen, miten muutos psykologiseen sopimukseen vaikuttaa; erityisesti viesti ja kokemus muutoksen oikeutuksesta on tärkeä. (van der Smissen ym. 2013, 315–317.)

Työntekijän osalta muutoksen odotuksiin ja koettuihin velvollisuuksiin voi kuvion 3 mukaisesti aiheuttaa yhtäältä ikä tai sukupolvi, toisaalta henkilökohtaiset ominaisuudet. (van der Smissen ym. 2013, 320–322) Esimerkiksi sukupolven ja elämäntilanteen vaikutus voi olla muutostokemuksiin merkittävä. Tärkeä on myös työntekijän oma asenne: jos asenne muutokseen on negatiivinen, lisääntyy mahdollisuus psykologisen sopimuksen loukkaamiskokemuksiin. Mallissa ajatuksena on, että organisatoriset muutokset vaikuttavat lähinnä kokemukseen työnantajan velvollisuuksien täyttymisestä, ja muutokset työntekijän arvostuksissa vaikuttavat psykologisen sopimuksen sisältöön. (van der Smissen ym. 2013, 317–318, 322.)

Gustin (2004, 6–7) mallissa puolestaan psykologisen sopimuksen sisältö ja tila ovat muutoksen välineitä. Psykologisen sopimuksen syntyyn ja tilakokemukseen vaikuttavat kontekstuaaliset tekijät, kuten työntekijän henkilökohtaiset, sopimukseen ja organisaatioon liittyvät tekijät. Laajempi konteksti viittaa organisaation ulkopuolisiin tekijöihin, kuten (työ)lainsäädäntöön sekä talous- ja työmarkkinatilanteeseen. Nämä kaikki vaikuttavat siihen, miten oma työsuhde tai -sopimus koetaan. Työntekijän asenteisiin ja käytökseen vaikuttavat siten kontekstuaaliset tekijät psykologisen sopimuksen ja erityisesti sen tilan kautta:



Kuvio 4 Työsopimukset, psykologisen sopimuksen tila ja työntekijäseuraukset (Guest 2004, 6)

Psykologisen sopimuksen sisällön lisäksi tärkeää on kuvion 4 mukaisesti huomioida niin ikään sopimuksen tila, joka mallissa tarkoittaa sopimuksen eli lupauksen täyttymistä työntekijän näkökulmasta: kuinka hyvin tehdyistä lupauksista pidetään kiinni, onko sopimus reilu, ja voidaanko luottaa että myös jatkossa toimitaan lupauksen mukaisesti. Mallin avulla voidaan pohtia myös sitä, eroavatko epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien odotukset tyypillisistä, tai ovatko kokemukset reiluudesta ja lupauksen pitämisestä samankaltaiset näissä tapauksissa. (Guest 2004, 6–7) Nimittäin Smithsonin ja Lewisin (2000, 695) mukaan työntekijä hyväksyy helpommin muutoksia tai heikennyksiä, kuten työn epävarmuuden, psykologiseen sopimukseensa, jos muutos on välttämätön, yleinen ja se kompensoidaan jollain lailla. Työn varmuuden sijaan työntekijälle voidaan tarjota koulutusmahdollisuuksia, itsenäisyyttä tai vapautta, arvostusta ja kohtuullinen palkka. Tällainen uusi konteksti on usein vaikea matalamman osaamistason työntekijöille (engl. lower skilled workers), perheellisille tai muille, joilla on hoivavastuita. Joustavan työvoiman tarve on haastava myös nuorille aikuisille, jotka haluaisivat tehdä sitoumuksia myös henkilökohtaisessa elämässään. (Smithson ja Lewis 2000, 695) Tähän palataan seuraavassa luvussa.

3.1.3 *”Uuden diilin” seuraukset*

Epävarmuuden ja työttömyyden uhan kasvaessa on työntekijän otettava enemmän vastuuta omasta kehityksestään. Tämä jatkuva parantaminen (engl. continuous improvement) vaatii aikaa ja energiaa, ja tarkoittaa kehittymisen lisäksi uusia taitoja. (Cavanaugh & Noe 1999, 325) Cavanaugh ja Noe (1999, 327) muistuttavatkin aiempien lukujen mukaisesti, että tämän päivän työelämässä työnantajalta ei pitäisi odottaa varmuutta työpai- kasta, vaan arvokasta työkokemusta ja kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksia, jotta uu- delleentyöllistyminen helpottuisi. Vastuu omasta urasta ja kehittämisestä tarkoittaa osal- listumista koulutuksiin, kursseille, oppivan asenteen omaksumista työssä ja esimerkiksi mentorin käyttöä. Tarkoituksena on oman työllistettävyyden ylläpitäminen. (Cavanaugh & Noe 1999, 326) Työnantajalta tämä vaatii panostamista työntekijän kehittämiseen, tai vähintään sen mahdollistamista (Hiltrop 1995, 290). Toisaalta Watson (2010, 58) huo- mauttaa, ettei suurimmalla osalla työntekijöistä ole kykyä huolehtia omasta kehittämisestä, eikä heidän työnantajansa välttämättä anna heille mahdollisuutta siihen.

Uuden ”diilin” mukainen joustavampi ja epävarmempi työskentely pitäisi siis tuoda mukanaan kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksia. Martinin, Stainesin ja Paten (1998, 24, 29) skotlantilaisessa yrityksessä toteutetun kyselytutkimuksen mukaan muutokset ympäristössä ovat saaneet työntekijät arvostamaan koulutusta ja kehitystä aiempaa enem- män, ja nämä nähdään nyt myös tärkeänä osana työntekijän psykologista sopimusta. Työntekijät, erityisesti sellaiset, joilla oli tutkimuksessa verraten heikompi työtyytyväi- syys, raportoivat myös tällä alueella tapahtuvan eniten psykologisen sopimuksen louk- kaamista, eli työnantaja ei toimi tässä odotusten mukaisesti. Ryhmähaastatteluissa työn- tekijät itse eivät nähneet kehittymismahdollisuuksia tai kurssittamista työnantajan yrityk- senä neuvotella uudelleen psykologinen sopimus, vaikka toimihenkilöasemassa olevat pi- tivät koulutusta tärkeänä työllistettävyyden kannalta, ja henkilökohtaisella tasolla kokivat tehneensä vaihdantaa työpaikan varmuuden ja koulutuksen välillä. (Martin ym. 1998, 29–30, 37.)

Cavanaugh’n ja Noen (1999, 323) tutkimuksen mukaan uuden psykologisen sopimuk- sen relationaalisten komponenttien hyväksyntä lievensi (negatiivisten) työelämäkoke- musten vaikutusta työtyytyväisyyteen ja lähtöaikeisiin. Tutkimuksessa relationaalisia komponentteja olivat vastuun ottaminen urakehityksestä, sitoutuminen uraan yrityksen sijaan sekä odotukset työn epävarmuudesta. Negatiivisia tai muutokseen liittyviä työelä- mäkokemuksia olivat työpaikan menetys, organisaatiomuutos (irtisanomisiin johtavat YT-neuvottelut, yritysostot), työpaikan vaihto ja velvollisuuksien rikkominen. Mitä enemmän negatiivisia kokemuksia työelämässä työntekijät olivat kokeneet, sitä enemmän heidän uskomuksensa olivat linjassa uuden psykologisen sopimuksen kanssa. (Cava- naugh & Noe 1999, 323–337) Voidaan näin ollen todeta uuden psykologisen sopimuksen jo osittain toteutuneen työelämässä.

Eri sukupolvien kokemukset psykologisen sopimuksen muutoksesta ovat kiinnostava tutkimusaihe, jossa tulokset ovat ristiriitaisia. Useimmiten tutkimuskirjallisuudessa todetaan aiempien sukupolvien kokevan esimerkiksi epävarmuuden psykologista sopimusta heikentäväksi tekijäksi (esim. Smithson & Lewis 2000). Tutkimusasetelmat ovat toki vaihtelevat. De Meusen, Bergmannin ja Lesterin (2001) kyselytutkimus, johon osallistui amerikkalaisia opiskelijoita vanhempineen ja isovanhempineen, tutki psykologisen sopimuksen relationaalisen komponentin muutosta suhteessa aikaan, sukupolveen ja työsuhteen muotoon (osa- vai kokoaikainen). Tutkimuksen mukaan (relationaalinen) psykologinen sopimus on muuttunut ajan myötä 1950-luvulta 2000-luvun alkuun, ja muutos oli suurempi ensimmäisinä vuosikymmeninä. 1990-luvun ja 2000-luvun välillä muutosta odotuksissa ei juuri tapahtunut. Eroa eri sukupolvien väliltä ei löytynyt. Työsuhteen muoto kuitenkin vaikutti kokemuksiin, ja esimerkiksi kokoaikaiset työntekijät kokivat suuremman muutoksen psykologisen sopimuksen relationaalisessa komponentissa kuin osa-aikaiset, erityisesti 1980- ja 1990-lukujen taitteessa. Tutkijat arvelevat tämän johtuvan tottumuksesta ja odotuksista, jotka perustuivat aiempaan, vakaampaan työelämään. (De Meuse ym. 2001, 111–113) Epätyypillisten työsuhteiden psykologisesta sopimuksesta lisää luvussa 3.2.

Smithson ja Lewis (2000) sen sijaan tutkivat alle 30-vuotiaiden eurooppalaisten nuorten aikuisten käsityksiä työstä, keskittyen erityisesti sekä koettuun että objektiiviseen työn epävarmuuteen (engl. job insecurity). Haastattelututkimuksen mukaan nuorten aikuisten työntekijöiden odotukset työnantajaa kohtaan ovat muuttumassa, eivätkä he aina koe työn epävarmuutta psykologista kokemusta heikentäväksi tai rikkovaksi asiaksi, kuten oletettiin. Nuoret kuitenkin erottavat lyhyt- ja pitkäaikaisen epävarmuuden: lyhytaikaisena epävarmuus koetaan hyväksyttäväksi, mutta pitkäaikainen epävarmuus hankaloittaa muiden ”aikuisroolien” ottoa, esimerkiksi talon ostoa tai perheen perustamista. Lyhytaikainen epävarmuus nähdään mahdollisena osana urapolkua, ja omasta urasta kannetaan vastuuta – epävarmuuden pitkittyminen sen sijaan huolettaa. (Smithson & Lewis 2000, 694) Tutkimuksessa todetaan, että epävarmuutta työssä voi yrittää hälventää aktiivisella koulutuksella liittyen oman uran johtamiseen tai siirrettävien taitojen kehittämiseen. Näin epävarmassa tilanteessa työskentelevä voi kuitenkin tuntea olonsa varmaksi. (Smithson & Lewis 2000, 695.)

Toisaalta työntekijä voi myös hakeutua väliaikaisiin ratkaisuihin rakentaakseen oman näköistään uraa omilla ehdoillaan (Guest 2004, 2). Epätyypillisessä työssä voidaan näin nähdä myös hyvää erityisesti uusien mahdollisuuksien tai vapauden muodossa. Esimerkiksi määräaikainen työsuhte voi olla tärkeä ponnahduslauta tulevalle uralle. (Guest 2004, 5) Myös Baker (2009, 32–33) näkee uuden työsuhdemallin ja psykologisen sopimuksen olevan hyödyllinen työsuhteen molemmille osapuolille. Tämä ajatus on myös luvussa 3.1.1 esitellyn rajattoman uran (engl. boundaryless career) taustalla. Vapaaehtoi-

suus on ratkaisevassa roolissa kokemuksessa: esimerkiksi vapaaehtoisesti määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevillä on havaittu jopa korkeampaa työtyytyväisyyttä ja luottamusta työnantajaan, kuin perinteisessä toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa (Guest 2004, 10). Yleisesti tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että epävarmuus työstä vaikuttaa monella tavalla työntekijän elämään, usein negatiivisesti (Guest 2004, 9).

3.2 Epätyypillisten työsuhteiden psykologinen sopimus

3.2.1 *Epätyypillinen työsuhde*

Epätyypilliseksi työsuhteiksi lasketaan sellaiset työsuhteet, jotka jollakin tavalla poikkeavat normaalityösuhteesta. Tyypillisesti tällaisia ovat osa-aikaiset ja määräaikaiset työsuhteet, vuokratyösuhteet, tarvittaessa töihin soitettavat eli niin kutsutut nollatuntisopimukset sekä työssä oppimiseen ja tukityöllistämiseen liittyvät suhteet. Epätyypilliseksi voidaan ymmärtää myös etätöitä tekevät ja freelancerina työskentelevät, tai vaikkapa toimitusjohtajasopimuksella työskentelevät. (Akavan Erityisalat 2017) Myös muuten normaalia poikkeavat ratkaisut, kuten nuorissa kasvuyrityksissä työskentelevien työsuhteet, ovat usein epätyypillisiä, ainakin työsuhteen aluksi, jolloin työsuhde poikkeaa voimakkaasti normaalista työaikojen ja palkanmaksun suhteen. Näin ollen kasvuyrityksissä työskentelevien työsuhteet eroavat normaalityösuhteesta samojen seikkojen suhteen kuin yleisimmissä epätyypillisissä työsuhteissa (esim. osa-aikaiset, freelancerit). Nuorissa kasvuyrityksissä työskentelevillä on usein myös virallisestikin epätyypillinen työsuhde, sillä työsuhteet ovat useimmiten osa-aikatyötä, siihen kuuluu etätöitä ja/tai työsuhde on sovittu aluksi määräaikaiseksi tai palkkatuella tapahtuvaksi työksi. Olennaista epätyypillisen työn määrittelyssä onkin sen ero ”perinteisiin” pitkäkestoisiin ja kokoaikaisiin palkkatyösuhteisiin, jolloin mukaan voidaan kattavammin laskea kaikki uuden työn tekemisen muodot. (Pärnänen & Sutela 2011.)

Guest (2004) kutsuu epätyypillistä työtä nykypäivän työmarkkinoilla tekävää työntekijäryhmää joustavaksi työvoimaksi (engl. flexible workforce). Osan työvoimasta työllistäminen joustavilla työsuhteilla, eli esimerkiksi määräaikaisilla tai osa-aikaisilla sopimuksilla tuo yritykselle mahdollisuuden säätää nopeasti työvoiman määrää ja tällä tavoin tuoda joustavuutta yrityksen toimintaan. (Guest 2004, 1) Tässä työssä keskitytään epätyypillisistä työsuhteista erityisesti tämän joukon työelämäkokemukseen, ja ulkopuolelle jätetään esimerkiksi tukityöllistämiseen liittyvät epätyypilliset työsuhteet. Star-

tup-työntekijät eivät aina ole varsinaista joustavaa työvoimaa, mutta yhteisen kokemuspohjan vuoksi voidaan tätä työntekijäjoukkoa tarkastella yhtenä, joskin heterogeenisenä, ryhmänä.

Erityisesti epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevät Suomessa nuoret ja naiset (Akavan Erityisalat 2017). Kansainvälisesti epätyypillisten työsuhteiden suhteellinen määrä on kasvanut (Cullinane & Dundon 2006, 118). Eurooppalaisten työvoimatilastojen mukaan useimmissa maissa esimerkiksi joustavat työ sopimukset ovat maltillisessa kasvussa (Guest 2004, 2–3). Myös Suomessa Tilastokeskuksen työvoimatutkimusten mukaan epätyypilliset työsuhteet ovat lisääntyneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Muutos on havaittavissa tilastollisesti, mutta se ei ole ollut dramaattinen, ja voikin sanoa, että edelleen tyypillisin työnteen tapa Suomessa on toistaiseksi voimassa oleva, kokoaikainen ja yhden työnantajan tiloissa tehtävä työ. (Pärnänen & Sutela 2009, 166–167.)

Työntekijöiden näkökulmasta jousto, esimerkiksi määräaikainen työsuhte, koetaan usein epävarmuutena ja kehitysmahdollisuuksien menettämisenä. Työntekijä voi kokea myös tunnetta syrjäytymisestä tai vaikeutta identifioitua organisaatioon tai jopa uraansa. (Guest 2004, 2) Myös ansiotaso jää usein epätyypillisissä työsuhteissa tyypillisiä matalammaksi (Katainen 2009, 233–234). Tutkimusten mukaan voidaan sanoa, että epävarmuus työstä vaikuttaa niin ikään työtyytyväisyyteen, henkiseen terveyteen ja työn ulkopuoliseen elämään. Aina näin ei kuitenkaan ole, erityisesti ja lähinnä epävarmuuden ollessa työntekijän oma valinta, kuten aiemmin todettiin. (Guest 2004, 9–10) Toisaalta on muistettava, että osalle työntekijöistä, kuten kaupan ja ravintola-alan tekijöille, varmuus työn jatkumisesta ei ole koskaan kuulunut työsuhteeseen. Myös monet asiantuntijatyötä tekevät ovat aiemminkin saaneet varmuuden tunteensa muualta kuin yhden työnantajan koko työiän kestävästä työ sopimuksista, ja lojaaliutta he ovat saattaneet tuntea enemmän ammattiaan kuin yritystä kohtaan. (Hiltrop 1996, 37.)

Joka tapauksessa Guest (2004, 9) toteaa laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella, että työsuhteen tyypillä ja psykologisella sopimuksella on yhteys. Kakabadse ja Kakabadse (2000) mukaan psykologisen sopimuksen tasapaino järkkyy epätyypillisissä työsuhteissa, joista esimerkkinä tutkijat käyttävät ulkoistettua työvoimaa. Ongelmalliseksi saattaa muodostua erityisesti tasapainon perustan toinen osa, vaihdanta. Tasapainon perustasta, joka muodostuu odotuksista ja vaihdannasta, kerrottiin sivulla 19. Odotukset sen sijaan vastaavat paremmin todellisuutta molempien ollessa tietoisia esimerkiksi ulkoistetun työvoiman asemasta ja olosuhteista. Kakabadse ja Kakabadse (2000, 701–702) nostavat vaihdantasuhteen tasapainon haasteeksi kysymyksen työpaikan varmuudesta, jonka puuttuessa voidaan kyseenalaistaa koko työnantajan ja työntekijän välinen (tasapainotettu) psykologinen sopimus, tai se pitää määritellä eri tavoin. Epätyypilliset työsuhteet ovat siten esimerkki uudesta psykologisesta sopimuksesta, jossa painopiste on muuttunut työn tarjoamisesta työllistettävyyteen, lojaaliudesta ammattitaidon kasvattamiseen ja yhdestä

yrityksestä urapolkuun. Kysymys on, mitä tämä tarkoittaa henkilöstökäytäntöjen kannalta, ja miten tällainen uusi psykologinen sopimus neuvotellaan. Kakabadsen ja Kakabadsen (2000, 702) mukaan neuvottelu voi olla hankalaa ilman varmuutta ja vakautta.

3.2.2 Työntekijän odotukset, asenne ja sitoutuminen epätyypillisessä työsuhteessa

Psykologisen sopimuksen syntyminen on monimutkaisempaa ja hankalampaa epätyypillisissä, ei-standardin mukaisissa, työsuhteissa, esimerkiksi käytettäessä vuokratyöntekijöitä tai kun työn suorituspaikkoja on useita. Usein on epäselvää, kuka varsinainen työnantaja on, ja kenelle velvollisuuksia koetaan. (Cullinane & Dundon 2006, 118) Huomionarvoinen asia on myös, kumpaan työntekijä sitoutuu, keneltä odottaa, henkilöstöpalvelualan yritykseltä, joka on virallinen työnantaja, vai asiakasyritykseltä, jossa konkreettisesti työskentelee. Tutkimuskirjallisuus on tässä erimielinen. (Guest 2004, 11.)

Sopimuskumppanin lisäksi erityisen kiinnostavaa on, millainen psykologinen sopimus epätyypillisessä työsuhteessa mahdollisesti syntyy. Aihetta on tutkittu jonkin verran. Van Dynen ja Angin (1998, 698–700) laajan työsuhdemuotoja vertailevan tutkimuksen mukaan joustavissa työsuhteissa työskentelevät kokivat keskimäärin vähäisempää osallisuutta työyhteisöön ja affektiivista sitoutumista organisaatioon kuin pysyvissä eli vakituisissa työsuhteissa työskentelevät. Työsuhteen mahdollinen tilapäisyys myös vähensi odotuksia työnantajaa kohtaan: tällaisissa työsuhteissa psykologinen sopimus oli rajattu ja työnantajalla koettiin olevan vähemmän velvollisuuksia. Kaikki joustavissa työsuhteissa työskentelevät eivät näin kokeneet, vaan osa koki olevansa täysiä organisaation jäseniä – näin erityisesti jos työntekijä koki psykologisen sopimuksensa ja kohtelunsa reiluksi ja heidän asenteensa organisaatiota kohtaan oli positiivinen. Tutkimus tehtiin Singaporessa, jossa työmarkkinat ovat hyvin kilpaillut. (Van Dyne & Ang 1998, 698–702) Guestin (2004, 8) mielestä tutkimuksen tulokset viittaavat myös siihen, että psykologinen sopimus vaikuttaa enemmän käytökseen ja asenteisiin joustavassa kuin vakituisessa työssä työskenteleville. Guestin (2004, 12) oman kokoavan kirjallisuuskatsauksen perusteella joustavilla työsopimuksilla työskentelevät ovat samantasoisesti tai hieman vähemmän sitoutuneita työskentelyorganisaatioonsa kuin vakituisessa työssä olevat. Keskimäärin voidaan myös olettaa, että epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien psykologiset sopimukset ovat transaktionaalisempia, kapeampia ja rajatumpia kuin tyypillisissä työsuhteissa. Toisaalta tällöin myös herkkyys vaihtelulle on verraten suurempi. Guestin (2004, 9) sekä Schalkin ja Freesen (1997, 110) mukaan psykologisella sopimuksella ja sitoutumisella ei myöskään välttämättä ole täydellisen selkeää yhteyttä: sitoutumisen taso saattaa pysyä samana, vaikka vaihdantasuhteen ehtoihin tulisi muutoksia, tai toisinpäin.

Van Dynen ja Angin (1998) ja Guestin (2004) mukaisesti Smithsonin ja Lewisin (2000, 680, 694–695) nuorten aikuisten työntekijöiden työelämäkäsitteitä kartoittavassa

tutkimuksessa monella haastateltavalla oli pääosin transaktionaalinen psykologinen sopimus. Tutkijat kutsuvat nuorten transaktionaalisia sopimuksia lyhytaikaisen sitoutumisen sopimuksiksi (engl. short term commitment contract) tai tasapainotetun elämän sopimuksiksi (engl. balanced lives contract). Sopimukset eivät sulje toisiaan pois. Lyhytaikaisen sitoutumisen sopimus on psykologinen sopimus, jossa työntekijä voi olla hyvin motivoitunut ja sitoutunut esimerkiksi (lyhytaikaiseen) projektiin, mutta ei työnantajaan. Näin ajatteleva työntekijä voi olla työnantajalle erittäin hyödyllinen tai toisaalta suuri haaste. Tasapainotetun elämän sopimuksessa työntekijä hyväksyy pitkäaikaisen epävarmuuden työssä sekä heikommat työehdot saadakseen joustoa ja itselleen sopivimmat työskentelyajat. Tavoitteena tällaisessa sopimuksessa on parempi työn ja muun elämän välinen tasapaino. (Smithson & Lewis 2000, 694–695.)

Toisenkinlaisia tutkimustuloksia on saatu. McDonaldin ja Makinin (2000, 90) osa-aikatyöntekijöiden psykologista sopimusta selvittävän kyselytutkimuksen mukaan osa-aikatyötä tekevillä työtyytyväisyyden taso ja sitoutuminen organisaatioon on jopa korkeammalla tasolla kuin kokoaikaisten. Eroja psykologisen sopimuksen tyypissä työsuhteen muodon mukaan eivät tutkijat juuri löytäneet. McDonald ja Makin (2000, 90) tekevätkin tuloksistaan johtopäätöksen, jonka mukaan osa-aikatyöntekijöillä ei ole transaktionaalinen psykologinen sopimus. Joiltain osin he jopa odottavat työnantajaltaan enemmän kuin vakituinen henkilöstö. Tämä tosin saattaa olla ”toiveajattelua”, eli liittyä heidän työsuhteensa jatkamistoiveisiin, olla alakohtaista tai liittyä ihmisen luontaiseen ja luottavaan tapaan toimia uudessa (työ)suhteessa. (McDonald & Makin 2000, 84, 87, 90) Myös Guestin (2004, 15–16) kirjallisuuskatsauksen perusteella joustavassa työsuhteessa työskentelevän työntekijän sopimuksen tila, joka siis viittaa työnantajalupausten täyttymiseen, on kuitenkin yleensä yhtä positiivinen, joskus positiivisempikin kuin perinteisellä työ sopimuksella työskentelevän. Hyvien vaikutusten syyksi Guest (2004, 16) ehdottaa selkeyttä työsuhteen ehdoista, jonka ansiosta on helppo pysyä perillä työsuhteen reiluudesta. Työsuhde ja psykologinen sopimus saattaa olla transaktionaalisempi ja kapeampi, toisin kuin McDonald ja Makin (2000) kokivat, ja tämä selkeyttää työnantajan ja työntekijän suhdetta.

Psykologisen sopimuksen ja työ sopimuksen laadun välistä yhteyttä on tutkittu vain vähän (Guest 2004, 15) eikä tätä yhteyttä ymmärretä kovin hyvin. Lisää tutkimusta tarvitaan, ja erityisesti sellaista, joka huomioi erityyppiset joustavat ja epätyypilliset työ sopimukset ja sellaisissa työskentelevät. Joustotyöntekijät tai epätyypillisessä työsuhteessa olevat eivät ole yhtenäinen joukko, ja erityisesti valinnan mahdollisuus huomioitava ennistä paremmin. (Guest 2004, 16.)

3.2.3 *Uuden psykologisen sopimuksen juurruttaminen organisaatioon*

Hiltropin (1995, 289–290) mukaan, ja kuten aiemmin on jo todettu, työntekijän vastuu itsestään ja omasta urastaan on kasvanut vuosikymmenten aikana merkittävästi. Myös joustavuus sekä kyky muuttua ja kehittyä korostuu uudessa sopimustyyppissä. Kuitenkin tutkittaessa niin sanottua uutta psykologista sopimusta vaikuttaa lähtökohtana olevan edelleen työnantajan odotus työntekijän sitoutumisesta (mm. Schalk & Freese 1997; Hiltrop 1995), jolloin työnantajan haasteena on se, miten heikentää omia velvollisuuksiinsa säilyttäen ainakin osan työntekijän uskollisuudesta ja emotionaalisesta sitoutumisesta. Vanhan ja uuden psykologisen sopimuksen välimaastossa, ja tilanteessa, jossa vanha työntekijä ei ole hyväksynyt ”uutta diiliä” omakseen, onkin riskinä tyytymätön ja motivoimaton työntekijä. Yrityksen kilpailuetu syntyy usein työntekijän joustavuudesta, halusta tehdä hieman enemmän kuin on tarpeen, ja tämä saatetaan menettää siirryttäessä uuteen psykologiseen sopimukseen. Tässä on avaintekijöinä työntekijän sitoutuminen ja luottamus. Luottava työntekijä on valmis olemaan joustava, ja muutos mahdollistuu. Luottamuksen väheneminen on joidenkin arvioiden mukaan yksi merkittävimmistä haasteista uudessa psykologisessa sopimuksessa; tämä pitää ratkaista, luoda uudelleen, jotta ”uusi diili” voi toimia tehokkaasti. (Watson 2010, 58.)

Cavanaugh’n ja Noen (1999, 338) mukaan näyttää siltä, että kilpailukyvyn säilyttäminen globaalissa taloudessa vaatii jatkuvia sopeutuksia henkilöstömäärässä, puhumattaakaan muista muutoksista organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä; tällaisessa ympäristössä työntekijän sitoutuminen organisaatioon on epärealistinen tavoite. Varmuutta työstä ei voida enää tarjota, ja ylennysmahdollisuudet ovat heikentyneet (Hiltrop 1996, 40). Hakim (1996, 20) tarjoaa vaihtoehdoksi tietoisesti lojaalin (engl. consciously loyal) työntekijän käsitettä, perinteisen sokean lojaaliuden (engl. blind loyalty) tilalle. Tietoisesti lojaali työntekijä pitää muutosta ja kasvamista luonnollisena, ja ymmärtää työntekijän ja työnantajan keskinäisen riippuvuuden. Oma kehittyminen hyödyttää molempia osapuolia. Tietoinen lojaalius sopii hyvin yhteen uuden psykologisen sopimuksen käsitteen kanssa, ja mahdollistaa sopimuksen muuttamisen ilman sitoutumisen ja työtyytyväisyyden vähenemistä. (Hakim 1996, 19–21.)

Toisaalta uudessa psykologisessa sopimuksessa sitoutuminen voi olla lähtökohtaisesti erilaista, ja organisaatiot voivat pyrkiä synnyttämään sitoutumista esimerkiksi työn merkityksellisyyden, osallistumisen ja työyhteisön kautta, eivätkä niinkään ylhäältä saneltujen arvojen tai työsuhteen varmuuden avulla. (Hiltrop 1995, 292) Hiltrop (1996, 40–41) ehdottaa lojaaliuden ja sitoutumisen syntymiseen varmuuden sijaan avoimempaa ja osallistavampaa johtamistyyliä, monialaista tiimi- tai projektityötä ja aiempaa vastuuttavampia ja haastavampia työnkuvia. Esimerkiksi tiimityö tuottaa sitoutumista ja lojaaliutta tehokkaasti, kun toimitaan yhteistyössä, toinen toisistaan riippuvaisina ja usein pienem-

mässä sosiaalisessa ympyrässä. Toiminta on myös avoimempaa ja monilla tavoin kehittävämpää. On niin ikään varmistettava, että työntekijän ja työnantajan tarpeet, tavoitteet ja arvot kohtaavat. Jos arvot ja tavoitteet ovat yhteiset, työntekijä ajattelee, että yrityksen menestyessä myös hän menestyy. (Hiltrop 1996, 40–41.)

Schalk ja Freese (1997, 121) korostavat puolestaan selkeyttä vaihdantasuhteen ehdoista: jos ehtoja ei viestitä ja neuvotella riittävän hyvin, voi riskinä olla kokemus psykologisen sopimuksen loukkaamisesta, mikä vähentää sitoutumista. Sherman ja Morley (2015, 165) antavat esimerkin: uudet, lyhytaikaisilla määräaikaisilla sopimuksilla työskentelevät työntekijät ovat usein hyvin tietoisia työsuhteen ehdoista selkeästi määritellyn työsuhteen vuoksi. Tällöin myös psykologinen sopimus on, ehkä yksinkertainen, mutta selkeä ja ohjaa tulokkaan toimintaa työnantajan kanssa. Selkeään ja yksiselitteiseen vaihdantasuhteen ehtoihin on myös pyrittävä heti työsuhteen alusta saakka. On myös tärkeää huomioida työnantajan johdonmukaisuus sopimuskumppanina, ja se miten tällaisille tulokkaille erityisesti HR-prosessit ovat tärkeä tiedonlähde. (Sherman & Morley 2015, 174.)

Myös Sims (1994) ja Hiltrop (1996, 46) korostavat työsuhteen alkuvaiheen ja odotusten realistisuuden tärkeyttä. Sims (1994) ehdottaa analyysissään tapoja, joilla uutta psykologista sopimusta voitaisiin organisaation juurruttaa, eli selventää psykologisen sopimuksen sisältöä mahdollisten väärinymmärrysten ja pettymysten välttämiseksi. Ensinnäkin on huomioitava rekrytointivaihe, jossa erityistä huomiota on kiinnitettävä rekrytoinnin aikana syntyviin odotuksiin ja toiveisiin. Sims (1994, 376) ehdottaakin RJP:n (engl. Realistic Job Preview) käyttöönottoa. Menetelmä pyrkii antamaan työnhakijalle mahdollisimman realistisen kuvan työstä ja esittelemään rekrytoinnin yhteydessä sen sekä hyvät että huonot puolet. Myös perehdytyksen aikana ja erityisesti trainee-ohjelmia suunniteltaessa on syytä kiinnittää huomiota molemminpuolisiin odotuksiin, ja HR-henkilöstön tulee keskustella sekä esimiesten ja uusien työntekijöiden kanssa perehdytyksen tai trainee-ohjelman sisällöstä ja tavoitteista väärin käsitysten välttämiseksi. (Sims 1994, 378.)

Olennaista on Hiltropin (1995, 290–294) mukaan muokata organisaation rakenteet ja henkilöstöjohtamisen käytännöt muuttuneen työelämän ja psykologisen sopimuksen mukaisiksi hallitusti, eikä vasta tilanteen kriisiytyessä. Tärkeää on myös pitää huolta niistä, jotka haluavat tai joutuvat lähtemään organisaatiosta muutoksien ja epävarmuuden johdosta. Huolenpito tähtää liikkuvuuden, työelämätaitojen, kyvykkyyksien – eli työllistettävyyden – parantamiseen. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi outplacement- ja inplacement-palvelut sekä uravalmennus. (Hiltrop 1996, 44) Suomessa kilpailukyky sopimus (ns. kiky-sopimus) toi mukanaan muun muassa laajennetun muutosturvan, johon kuuluu velvollisuus tarjota outplacement- ja uravalmennuspalveluja irtisanotulle työntekijälle (Saranen Consulting 2018).

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTO

4.1 Tutkimusote ja -metodi

4.1.1 *Kvalitatiivinen tutkimus*

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. Menetelmän valintaan vaikuttaa se, minkälaista tietoa halutaan, ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Myös tutkimuksen aihe ja tutkimuksen tarkoitus vaikuttaa päätöksentekoon. Tässä menetelmiä esittelevässä luvussa selostetaan tarkasti kaikki ne seikat, jotka ovat välttämättömiä tämän tutkimuksen tutkimuksellisen polun ymmärtämiseksi. Luvussa käydään läpi aluksi kvalitatiivista tutkimusta ja haastattelua tutkimusmenetelmänä, sitten aineiston hankinnan keinoja käytännössä sekä sitä, minkälaisia tekniikoita aineiston analyysissä käytettiin. Myös tutkimuskohteeseen, nuoriin kasvuyrityksiin, tutustutaan. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Kaikki tutkimukselliset valinnat pyritään perustelemaan mahdollisimman hyvin.

Kvalitatiivinen tutkimus määritellään usein kvantitatiivisen vastakohdaksi; ylipäänsä näiden menetelmien määrittäminen ilman vertailua toiseen on hankalaa. Monet kvalitatiiviset menetelmät liittyvät tulkintaan ja ymmärrykseen, koska nämä jäävät usein puuttumaan tilastollisesta analyysistä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5) Monet tutkijat kuitenkin huomauttavat (ks. esim. Puusa & Juuti 2011, 47; Alasuutari 1994, 22–23), etteivät määrällinen ja laadullinen tutkimus välttämättä ole toistensa vastakohtia, tai edes toisensa poissulkevia. Tutkimusmenetelmä tai tutkimuksen lähestymistapa ovatkin vain välineitä, niillä ei ole itseisarvoa. Myös paljon yhteisiä periaatteita löytyy. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä voidaanakin kuvata tutkimukselliseksi jatkumoksi (Alasuutari 1994, 23).

Keskeinen piirre laadulliselle tutkimukselle on todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisen luonteen korostaminen. Laadullinen tutkimus on myös aina kontekstisidonnaista. Tällä tarkoitetaan sitä, että sosiaalinen todellisuus on riippuvainen kulttuurisesta ja sosiaalisesta kontekstista, ympäristöstä, näkökulmasta sekä ihmisestä, joka tässä kontekstissa toimii. Tässä kvantitatiivinen ote eroaa laadullisesta merkittävästi: tilastollisessa analyysissä oletetaan positivistisesti, että kohde on teoriasta ja tutkijasta riippumaton. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan on oleellista tutkimuskohteen tai haastateltavan näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. (Puusa & Juuti 2011, 47–48, 51) Myös Eskola ja Suoranta (1998, 8) huomauttavat, että kvalitatiiviset menetelmät ja niistä lähtevä empirinen analyysi ovat väistämättä hyvin tulkinnallisia luonteeltaan.

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 231) mukaan laadullisen analyysin tavoitteena on tuottaa kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä tulkinta, joka kuitenkin kuvaa aineistoa riittävän kattavasti. Laadullisessa tutkimuksessa voidaankin ajatella olevan kyse myös vähitellen tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämisestä (Kiviniemi 2001, 72). Myös Puusa ja Juuti (2011) korostavat tulkinnan teoreettista mielekkyyttä. Laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin ominaista monenlaiset lähestymistavat, eikä kyse olekaan yhtenäisistä tutkimuskentästä. Tavoitteitakin on erilaisia; laadullinen tutkimus voi pyrkiä ymmärtämään kohdettaan, mutta myös kuvaamaan, tulkitsemaan ja kyseenalaistamaan sitä. Usein yritetään hankkia uutta tietoa tai syventää olemassa olevaa ymmärrystä. Tutkimuksen kohteena ovat tyypillisesti ihmisen ajatukset, tunteet, käsitykset ja tulkinnat erilaisista asioista. Nämä ovat syntyneet usein tutkittavan omakohtaisen kokemuksen kautta. (Puusa & Juuti 2011, 47–48, 52.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein suhteellisen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Ajatuksena on, että kiinnostuksen kohteena olevaan ilmiöön voidaan perehtyä mielekkäästi ja riittävän syvällisesti vain, jos havaintojen määrä pysyy maltillisena (Kiviniemi 2001, 68). Tällöin olennaista on, kuka tutkittavaan joukkoon päätyy. Eskola ja Suoranta (1998) sekä Kiviniemi (2001) puhuvat tilastollisessa tutkimuksessa tyypillisen satunnaisotannan sijaan harkinnanvaraisesta tai tarkoituksenmukaisesta otannasta, missä tutkittavien joukko valikoidaan tutkimukseen soveltuvuuden perusteella; tutkittavan on täytettävä tietyt, tutkimuksen kannalta olennaiset tunnusmerkit. Haastateltaviksi valitaan siten henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2011, 76). Tällainen valinta edellyttää tutkijalta vahvaa teorian tuntemista, jotta aineiston kuvaamisen lisäksi siitä voidaan tehdä myös teoreettisia johtopäätöksiä. Pieni tutkittavien määrä ei ole ongelma, koska tilastollisten yleistysten sijaan tutkimuksessa pyritään, kuten jo aiemmin on tullut esille, kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan jotakin tapahtumaa, toimintaa tai ilmiötä. (Eskola & Suoranta 1998, 18, 61–62) Puusa (2011, 76) pitää harkinnanvaraista otantaa tai näytettä jopa laadullisen tutkimuksen ja haastattelututkimuksen etuna.

4.1.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimuskysymys ja tutkimuksen näkökulma määrittelevät sen, minkä tyyppinen haastattelu ja toisaalta minkälaiset haastattelukysymykset tulevat tutkimuksessa kyseeseen. Tutkijan tulisi kysyä itseltään, mikä olisi paras tapa saada tietoa juuri tähän tutkimukseen. Eskolan ja Suorannan (1998, 86) sekä Puusan (2011, 73) mukaan suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa ovat erilaiset haastattelut. Muita mahdollisia aineistoja ovat esimerkiksi erilaiset tutkimusta varten laaditut tai jo olemassa olevat tekstit sekä havainnoinnista syntynyt data. Haastattelu on keskustelu, jolla on tavoite ja joka tapahtuu toisen osapuolen

(tutkijan) aloitteesta ja johdattelemana. Haastattelun tavoitteena on selvittää, mitä tutkitavalla on mielessään. Lopullisena pyrkimyksenä on saada mahdollisimman paljon tietoa ja monipuolinen kuva kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä, jotta siitä voidaan tehdä myöhemmin uskottavia päätelmiä. (Eskola & Suoranta 1998, 86; Puusa 2011, 73, 76.)

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35) mainitsevat haastatteluiden hyväksi puoliksi erityisesti sen, että haastattelussa tutkimuskohde eli ihminen on tilanteen subjekti, merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelu sopii myös sellaisiin tutkimuskysymyksiin, joista ei tiedetä kovin paljon. Tällöin tutkijan on vaikea tietää vastausten suuntia tai suuntia on monia. Vähän kartoitettuun aiheeseen sopii myös haastattelumenetelmän mahdollistama vastausten selventäminen ja syventäminen. Haittapuoliksi tutkijat mainitsevat muun muassa menetelmän kalleuden, vaativuuden ja mahdolliset virheet joko haastateltavan tai haastattelijan ansiosta. Haastattelut vievät myös paljon aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35) Puusa (2011, 77) on samoilla linjoilla vaativuuden kanssa: käsitysten, uskomusten, arvojen ja merkitysten, tai ylipäänsä ihmisten tutkiminen on haastavaa. Puusa (2011, 73) muistuttaa lisäksi haastattelun vuorovaikutteisesta luonteesta, jonka ansiosta molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Tämä näkökulma voidaan nähdä joko etuna tai luotettavuutta heikentävänä seikkana.

Eri haastattelutyypit tuottavat erilaista tietoa, joten haastattelutapa tulee valita tutkimusongelman perusteella (Eskola & Suoranta 1998, 89). Haastattelutavat eroavat toisistaan lähinnä niiden ohjailevuuden eli strukturointiasteen perusteella. Haastattelutyypejä ovat muun muassa strukturoitu, puolistrukturoitu, teema-, avoin sekä syvähaastattelu. (Puusa 2011, 80) Tässä keskitytään käsittelemään näistä puolistrukturoitua ja teemahaastattelua, jotka ovat olennaisimmat tämän tutkimuksen kannalta. Menetelmäkirjallisuudessa esiintyy erilaisia tulkintoja siitä, ovatko puolistrukturoitu ja teemahaastattelu kaksi eri menetelmää, vai onko kyseessä eri versiot samasta menetelmästä. Jos haastattelumenetelmien ajatellaan olevan eri menetelmiä, on puolistrukturoitu määrämuotoisempi ja teemahaastattelu avoimempi muodoltaan. Puolistrukturoidussa haastattelutyypissä kysymykset on päätetty ennalta, ja samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville. Teemahaastattelu taas on vapaampi haastattelun muoto, ja siinä haastateltaville annetaan vain teemat eli aihepiirit, joista puhua, ei tarkkoja kysymyksiä. Haastattelijan tehtävä on varmistaa, että kaikki teemat tulevat käsiteltyä. (Eskola & Suoranta 1998, 86–88) Teemahaastattelun etuna voidaan pitää sen avoimuutta: vastaaja pääsee puhumaan haastattelussa omilla sanoillaan valitsemastaan näkökulmasta. Tämän lisäksi haastattelijan esille tuomat teemat varmistavat sen, että kaikkien vastaajien kanssa puhutaan suunnilleen samoista asioista. (Eskola & Suoranta 1998, 88) Puusan (2011, 81–83) mukaan puolistrukturoidun ja teemahaastattelun ero on yksittäisen kysymyksen ja teeman välinen ero.

Koskinen ym. (2005, 104–105) ajattelevat puolistrukturoidun ja teemahaastattelun olevan yksi ja sama haastattelumenetelmä; puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan usein Suomessa nimellä teemahaastattelu. Menetelmänä puolistrukturoitu haastattelu on tällöin

strukturoidun ja syvähaastattelun välissä, eli tarjoaa enemmän vapauksia sekä haastattelutavalle että haastattelijalle kuin strukturoitu haastattelu, mutta kysymykset on kuitenkin suunniteltu ennalta, toisin kuin syvähaastattelussa. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 47–48) jaottelun mukaan teemahaastattelu on eräs puolistrukturoitujen tai puolistandardoitujen haastattelumenetelmien laji, joka on ikään kuin strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, mutta lähempänä strukturoimatonta avointa haastattelua. Yhteistä puolistrukturoiduille menetelmille on se, että jokin haastattelun näkökulma tai seikka on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelun ominaispiirteenä on haastattelun kohdentaminen tiettyihin teemoihin, joista on tarkoitus keskustella. Menetelmä korostaa haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset tai jopa kysymysten muoto on samat, jolloin kyseessä on kontrolloidumpi tilanne. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Koskisen ym. (2005, 105) mielestä puolistrukturoidut menetelmät ovat erittäin tehokkaita, koska menetelmässä tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että hän kontrolloi tapahtumia täysin.

Myös kieli tulisi huomioida haastattelun suunnittelussa, ja usein hyvä haastattelumenetelmä tässäkin mielessä on suhteellisen avoin ja vähän strukturoitu haastattelutyyppejä. Näin haastateltava kohdataan mahdollisimman aidosti ja joustavasti, ja häneltä saadaan mahdollisimman paljon rikasta, omalla kielellä tuotettua dataa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 53) Puusa (2011, 81–83) kuitenkin suosittelee kokemattomalle haastattelijalle yksityiskohtaista kysymyslistaa, eli puolistrukturoitua haastattelua, jolloin tutkijan tulisi myös raportoida käyttäneensä tätä menetelmää, ei teemahaastattelua. Strukturoidummat haastattelumenetelmät ovat myös Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 82) mielestä hyvä ajatus, jos haastattelijalla on kokematon, tai käytettävissä on vain rajallisesti aikaa.

4.1.3 Tämän tutkimuksen menetelmälliset valinnat osana psykologisen sopimuksen tutkimusta

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimushaastattelu. Laadullisiin menetelmiin päädyin, koska uskon sen olevan paras tapa saada tietoa työntekijöiden arvostuksista ja ajatuksista liittyen työhönsä. Tutkimuskysymys kysyi, minkälaisia psykologisia sopimuksia suomalaisissa startupeissa syntyy. Tämä päätutkimuskysymys oli jaettu kahteen alatutkimuskysymykseen, jotka olivat: (1) millaisia odotuksia työntekijällä on työnantajaansa kohtaan sekä (2) mitkä seikat työsuhteessa ovat tärkeitä ja merkityksellisiä työntekijälle. Kyse on näin ollen vahvasti haastateltavan omasta kokemusmaailmasta, omista ajatuksista ja tunteista, joita on vaikea saada selville tilastollisin keinoin. Lisäksi tutkimusongelma vaati syvälle haastateltavan kokemukseen menevää otetta, mikä edelleen puhuu laadullisen analyysin ja pienen, harkinnanvaraisen otannan puolesta. Kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien edellyttämää käsitteiden operationalisointia olisi

ollut myös mahdoton tehdä, koska etukäteen ei voinut tietää, minkälaisia arvostuksia ja odotuksia tutkittava joukko eli startupissa työskentelevät työlleen voisivat antaa. Samankaltaista tai edes vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty millään menetelmällä.

Laadullinen tutkimusote lisää myös tutkimuksen uutuusarvoa, sillä psykologisen sopimuksen tutkimus on pääasiassa, jopa 90 prosenttisesti, kvantitatiivista tutkimusta (Conway & Briner 2005, 89) ja etenkin vanhempi tutkimus melko positivistista. Tyypillisesti alan tilastollisessa tutkimuksessa alan uranuurtajan ja kantaäidin Denise M. Rousseau luomat käsitteet on operationalisoidaan, jonka jälkeen suoritetaan survey- eli kyselytutkimus, ja lopuksi raportoidaan tulokset niitä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen verraten. Alan keskeisten tutkijoiden Conwayn ja Brinerin (2005, 61) mukaan psykologinen sopimus on jopa heikosti käsitteellistetty tästä syystä: psykologisen sopimuksen ilmiötä kaikkine ulottuvuuksineen ei ole kyetty selvittämään laadullisen tutkimuksen puuttuessa. Yhtä merkittävät psykologisen sopimuksen tutkijat Rousseau ja Tijoriwala (1998) ovat samoilla linjoilla. Rousseau ja Tijoriwalan (1998, 681–682) mukaan kaikkea psykologiseen sopimukseen kuuluvaa ei saada mukaan vain kvantitatiivisia ja teorialähtöisiä tutkimusmenetelmiä käyttäen. Täysin teorialähtöisessä kyselytutkimuksessa on lähtökohtana valmiiksi luodut kategoriat, joihin jokainen tilanne ja vastaaja sovitetaan. Kyselytutkimukset sopivatkin tutkijoiden mukaan parhaiten teorian ja hypoteesien testaamiseen. Psykologisen sopimuksen tutkimisessa kvantitatiivinen tutkimus on parhaimmillaan tutkittaessa esimerkiksi psykologisen sopimuksen rikkoutumista ja muutosta vakaassa ympäristössä, joskin myös näitä tilanteita tutkittaessa voi kvalitatiiviset menetelmät olla arvokkaana tukena ilmiön ja kokemusten tulkinnessa. Sen sijaan yksilölliset työhön liittyvät psykodynaamiset kokemukset vaativat laadullista otetta. (Rousseau & Tijoriwala 1998, 682–684.)

Myös Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 5) mielestä kvalitatiivinen tutkimus on hyvä tapa laajentaa ymmärrystä aiheista, joita on perinteisesti tutkittu kvantitatiivisesti, vaikka tutkijat muistuttavatkin laadullisen tutkimuksen olevan riittävä metodi myös ilman yhteyttä kvantitatiiviseen otteeseen. Tutkimuksen tarkoituksen tulisikin olla se, mikä määrittelee valittavan tutkimusmenetelmän.

Haastattelumenetelmänä tutkimuksessa oli puolistrukturoidut menetelmät. Määritelmästä riippuen kyseessä oli joko puolistrukturoitu haastattelu ja/tai teemahaastattelu. Lähipänä haastattelut muistuttivat puolistrukturoitua haastattelua, koska suunniteltujen haastattelukysymysten määrä rungossa oli suuri, ja osa haastatteluista vaatikin lähes niiden kaikkien kysymistä. Toisaalta haastattelut muistuttivat vapaamuotoisuudessaan ja avoimuudessaan myös teemahaastattelua joidenkin haastateltavien kohdalla. Joka tapauksessa haastattelut olivat lopulta strukturoidumpia kuin alun perin suunnittelin joltuen yhtäältä haastateltavista, toisaalta aiheen haastavuudesta. Osa haastateltavista oli varsin hiljaisia ja ujoja, jolloin suuri määrä valmiita kysymyksiä mahdollisti haastattelun onnistumisen. Suuri osa haastatelluista ei myöskään täysin ymmärtänyt tutkimuksen ja

kysymysten tarkoitusta, mikä johti usein vääринymmärryksiin. Tämä on täysin ymmärrettävää: tutkijan kysyessä työntekijältä mitä tämän työnantaja tai esimies tältä odottaa, voidaan kysymys ymmärtää ja vastausta lähteä rakentamaan hyvin monesta eri lähtökohdasta. Käytetty haastattelumenetelmä ei siis ole täysin kaikkien määrittelyiden mukainen johtuen juuri käsitteiden elävyydestä: jyrkimmän mahdollisen määritelmän mukaan kysessä ei ole puhdas puolistrukturoitu, eikä myöskään teemahaastattelu. Tutkimushaastatteluiden käytännön toteutusta käsitellään lisää seuraavassa luvussa 4.1.4.

Puolistrukturoidut haastattelumenetelmät olivat kuitenkin selvä valinta tutkimuskysymysten selkiinnyttyä. Tärkeää oli saada näkemyksiä, ajatuksia ja kokemuksia suoraan tutkittavalta niin, että tämä pääsee puhumaan mahdollisimman paljon omilla käsitteillään ja omista näkökulmistaan. Kun haluaa tietää, mitä toinen ajattelee, on sitä paras kysyä suoraan. Haastattelu on myös Conwayn ja Brinerin (2005, 97) mukaan hyvä tapa saada tietoa psykologisesta sopimuksesta, joka on kuitenkin hyvin yksilöllinen ja subjektiivinen kokemus. Haastatteluilla saadaan psykologisen sopimuksen ilmiöstä rikasta dataa, joka huomioi haastateltavan erityiset kokemukset ja tulkinnat tämän organisaation, tässä tapauksessa startup-yrityksen, kontekstissa, tämän omalla kielellä. (Conway & Briner 2005, 97, 109) Tyypillisesti laadullisia menetelmiä, erityisesti puolistrukturoitua haastattelua, käytetään kun halutaan kuulla haastateltavan omia näkemyksiä ja tulkintoja psykologisen sopimuksen osa-alueista, esimerkiksi koetuista velvollisuuksista ja odotuksista (Rousseau & Tijoriwala 1998, 685).

4.1.4 Aineiston kerääminen käytännössä

Aineisto kerättiin tässä tutkimuksessa puolistrukturoiduilla haastattelumenetelmillä. Aineiston kerääminen aloitettiin tutustumalla suomalaiseen startup-kenttään ja kartoittamalla suomalaisia startup-yrityksiä. Suurin osa startup-yrityksistä hylättiin tutkimuksen tutkimusongelma ja raja-alueiden; valtaosa yrityksistä oli joko liian suuria ja vakitunteita, tai niin alkuvaiheessa toimintaansa, ettei yritys ollut vielä palkannut ulkopuolisia työntekijöitä. Startupeja kartoitettaessa käytiin läpi erilaisia startup-listauksia (Startup100 2015; Startup ranking Finland 2015; Kauppalehti kiinnostavimman startup-yritykset 2015), sekä kyseltiin laajasti eri tahoilta vinkkejä ja suosituksia startup-yrityksistä ja -työntekijöistä. Lopulta tutkimukseen valikoitui ja suostui 10 työntekijää neljästä eri startupista. Tutkimuksessa mukana olleet startupit olivat olleet haastatteluiden aikaan toiminnassa puolestatoista viiteen vuoteen, ja ne työllistivät muutamasta henkilöstä aina pariin kymmeneen henkilöön saakka. Kaikki yritykset edustivat eri aloja, jonka koen aineistonkeruun vahvuudeksi. Haastatelluista seitsemän oli miehiä ja kolme naisia, ja iältään he olivat 22–34 -vuotiaita. Koulutustaustaltaan he olivat teknisen, luovan, kaupallisen ja hu-

manistisen alan edustajia. Haastatteluhetkellä he olivat työskennelleet yrityksissä puolesta vuodesta neljään ja puoleen vuoteen. Liitteessä 2 esitellään haastatellut työnantajineen taulukkomuodossa.

Haastattelukysymykset laadittiin huolella ennen ensimmäistä haastattelua. Haastattelukysymyksiin haettiin laatua tutustumalla laajasti siihen, miten psykologista sopimusta on aiemmin tutkittu ja millä keinoilla haastateltavien kokemusmaailmaa on tutkimuskirjallisuudessa pyritty saamaan näkyväksi. Tutkimuskirjallisuudesta päätyi suoraan haastattelurunkoon kysymyksiä vain vähän, peruskysymyksiä lukuun ottamatta; tämän tutkimuksen näkökulma on yritetty huomioida kysymyksenasettelussa mahdollisimman hyvin. Vaikutteita kysymyksiin otettiin toisaalta myös alan kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 106) jakavat kysymykset kahteen luokkaan niiden sisällön mukaan: tosiasiakysymyksiin ja mielipidekysymyksiin. Tosiasiakysymykset ovat jotain sellaista, mitä vastaaja tietää kun taas mielipidekysymykset liittyvät asenteisiin, mielipiteisiin ja arvostuksiin. Nämä eri kysymystyypit tulee pitää erillään sekä haastattelua suunniteltaessa että haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 106) Tässä tutkimuksessa varsinaisia tosiasiakysymyksiä olivat vain aluksi esitetyt peruskysymykset esimerkiksi haastateltavan koulutuksesta tai työsuhteen kestosta, loput edustivat mielipidekysymyksiä. Kyse oli tutkittavan joukon odotuksista, arvostuksista ja ajatuksista liittyen työsuhteeseensa ja työnantajansa – siis mielipiteistä. Ennen ensimmäistä haastattelua kysymyksiä testattiin testihaastattelulla, joka oli hyvin vapaamuotoista kysymysten läpikäyntiä, eikä näin ollen päätnyt millään lailla osaksi tutkimusta. Ensimmäisen varsinaisen haastattelun jälkeen muutamia kysymyksiä lisättiin haastattelun ohjelmaan lähinnä varmistamaan niiden käsittely.

Koskisen ym. (2005, 108–109) mukaan huolella laadittu kysymyslista haastatteluun eli haastattelurunko on tärkeä haastattelua ohjaava tekijä. Haastattelurunko antaa yhtäältä haastattelulle muodon ja varmistaa, että kaikki kysymykset tulevat esitetyiksi, toisaalta se varmistaa haastattelun sujuvuuden. Näiden kahden tavoitteen ei tarvitse olla ristiriidassa, vaan hyvin suunniteltu haastattelurunko parhaimmillaan tukee haastattelijan toimintaa ja muistia. Se saattaa myös vähentää kiireen tuntua. Haastatteliija pystyy näin keskittymään olennaiseen. (Koskinen ym. 2005, 108–109) Haastattelurunkoni löytyy liitteestä 1. Haastattelurungon kysymyksistä suurin osa kysyttiin jossain muodossa jossain vaiheessa kaikilta haastatelluilta; suuri määrä kysymyksiä havaittiin hyödylliseksi niukkasanasempia ja ujoimpia haastateltaessa, toisaalta monet haastatellut toivat oma-aloitteisesti kysymättäkin eri aiheita esille, jolloin haastatteluissa pystyttiin pitäytymään teematasolla. Haastatteluiden aikana kysymyksiä tarkennettiin, kysyttiin uudelleen toisesta näkökulmasta, ja myös jatkokysymyksiä esitettiin tilanteen mukaan. Haastattelut tehtiin pääosin suomeksi, vain yksi haastattelu kymmenestä oli englanninkielinen.

Haastattelut olivat lopulta jonkin verran strukturoidumpia kuin oli suunniteltu, lähinnä koska haastateltavat alkoivat hyvin yleisellä tasolla kysyttäessä kuvata helposti työtehtäviään ja muita tutkimuksen ulkopuolella olevia omaan historiaansa tai persoonaansa liittyviä asioita. Liian strukturoiduksi mennessään haastattelussa on ongelma, että esille nousee asioita, joita haastattelija itse nostaa: tilaa ei jää haastateltavan kokemukselle (mm. Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2001). Pyrin välttämään tämän parhaani mukaan.

Eskola ja Suoranta (1998, 94) muistuttavat lisäksi, että luottamus on yksi tutkimus-haastattelun avainkysymyksistä: se, minkälaisia vastauksia (ja siten tutkimustuloksia) haastattelusta saadaan, riippuu hyvin paljon haastattelijan ja vastaajan välisestä luottamuksesta. Myös Puusa (2011, 77–78) korostaa luottamuksen merkitystä haastatteluissa: on tärkeää, että tutkija pyrkii luomaan luottamuksellisen ilmapiirin haastatteluun, ja tarvittaessa myös motivoi haastateltavaa. Voidaan todeta, että haastattelutilanteet olivat hyvin luonnollisia minulle aiemman työkokemukseni vuoksi: osasin rakentaa luottamuksen sekä rennon ja mukavan tunnelman, olla hiljaa, ja antaa haastateltavan ajatuksille tilaa. Tästä huolimatta pari haastattelua oli tunnelmaltaan melko jäykkiä, ja haastateltavan lauseet hyvin lyhyitä ja suoraviivaisia. Arvioin tämän johtuvan haastateltavan ujoudesta, nuoruudesta, kieliongelmista tai asenteesta tämän tyypistä aihetta kohtaan. Haastatteluissa kävikin ilmi, että monipuolisimpia ja rikkaimpia tarinoita kertoivat he, jotka suhtautuivat aiheeseen positiivisesti ja pitivät kysymyksiä tärkeinä. Niukkojen ja pinnallisten vastausten sekä vaihtelun asenteissa voidaan ajatella olevan aineiston heikkous. Toisaalta oli mielenkiintoista ja mielestäni tutkimuksen kannalta myös hyödyllistä haastatella hyvin erilaisia ihmisiä niin taipumuksiltaan, koulutukseltaan kuin työtehtäviltäänkin. Haastavat, ujut ja heikosti motivoituneet haastateltavat sekä pinnalliset, hajamieliset ja epämääräiset vastaukset ovat myös melko tyypillinen ongelma laadullisessa haastattelututkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 126–127). Haasteeksi saattoi muodostua myös kieli osassa haastatteluista: neljä haastateltavaa puhui äidinkielenään ruotsia, ja heistä yksi valitsikin lopulta haastattelun englanniksi. Syvälinen ja henkilökohtainen, vaikkakin työelämään liittyvä, aihe olisi mahdollisesti vaatinut äidinkielen käyttöä.

Haastattelut litteroitiin omiksi dokumenteikseen sanantarkasti mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Myös aineiston käsittely aloitettiin mahdollisimman aikaisin, jopa aineistonkeruun ollessa kesken. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 135) mielestä aineistoa olisi hyvä purkaa ja tarkastella mahdollisimman pian aineiston keruun jälkeen. Tällöin aineisto on paremmin mielessä, ja sitä on helpompi täydentää tarvittaessa. Myös varsinainen analyysi kannattaa aloittaa nopeasti haastatteluiden jälkeen. Toisaalta ajallinen etäisyys saattaa tehdä hyvää tutkijan ajatteluprosessille ja kokonaisuuden hahmottamiskyvylle. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135–136) Tässä tutkimuksessa alustava analyysi tehtiin heti haastatteluiden ja litteroinnin jälkeen, jopa sen aikana. Aineiston ja analyysin

pariin palattiin myöhemmin, jolloin analyysiä syvennettiin ja aineistoa järjesteltiin uudelleen, myös tiivistettiin. Tämä toimintatapa havaittiin hyväksi, koska näin oli mahdollista hyödyntää sekä haastatteluiden jälkeinen asioiden tuoreus ja into, ja toisaalta ajan tuoma perspektiivi.

4.1.5 Aineiston analysoinnin lähtökohdat

Käsitteinä analyysiä, tulkintaa, tuloksia ja johtopäätöksiä saatetaan käyttää kirjallisuudessa eri tavoin joko synonyymeinä tai rinnakkaisina tutkimuksen vaiheina (ks. esim. Eskola 2001, 134). Tässä tutkimuksessa tulkinnan ajatellaan olevan läsnä jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa ja elementissä, kun taas analyysi kattaa tulokset ja johtopäätökset. Tutkimuksen tulokset esitellään seuraavassa luvussa 5, jonka jälkeen tekstit suhteutetaan aiempaan kirjallisuuteen viimeisessä luvussa 6, Johtopäätökset ja yhteenveto.

Tutkimuksen analyysivaihe koetaan usein mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, mutta myös ongelmalliseksi ja aikaa vieväksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135). Analyysin tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää hajanaista aineistoa, jotta tutkittavasta asiasta saadaan mielekästä ja mahdollisesti jopa uutta tietoa. Laadulliselle aineistolle on ominaista ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Aineiston analyysi edellyttääkin useimmiten aineiston uudelleenjärjestelyä ja tiivistämistä helpommin käsiteltävissä olevaan muotoon. Tavoitteena on, että vaikka aineistoa tiivistetään, sen informaatioarvo kasvaa. Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden lisäämiseksi kaikki valinnat ja perustelut tulisi myös dokumentoida. Systemaattisella aineiston käsittelyllä ja sen tarkalla kuvaamisella pyritään välttämään tulkinnan mielivaltaisuus. (Eskola & Suoranta 1998, 138; Alasuutari 1994, 75–76.)

Ennen analyysin aloitusta on päätettävä, millä periaatteella sitä lähdetään tekemään. Tutkija voi lähestyä aineistoaan joko induktiivisesti tai abduktiivisesti. Induktiivisessä päättelyssä keskeistä on aineistolähtöisyys, kun taas abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on lähtökohtanaan jokin teoria tai teorit, joiden lävitse aineistoa tarkastellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136–137) Tässä tutkimuksessa aineistoa lähestyttiin induktiivisesti, eli mahdollisimman avoimin mielin ja ilman teoreettisia ennakko-oletuksia. Taustalla oli toki ennakkotietoa psykologisen sopimuksen teoriasta ja käsitteistä, mutta niiden valossa aineistoa ei tarkasteltu. Tämä on perusteltua myös tutkimuskysymys huomioiden: tarkoituksena oli selvittää, mitkä seikat työsuhteessa ovat merkityksellisiä startupissa työskentelevälle. Nämä arvostukset saattavat olla samankaltaisia tai hyvinkin erilaisia verrattuna aiempaan, perinteisiin työsuhteisiin keskittyvään, tutkimukseen. Eskolan (2001, 136–137) vastaavan jaottelun mukaan tutkimuksen suhde teoriaan voi puolestaan olla aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tai teorialähtöinen. Aineistolähtöinen on tällöin puhtaasti

aineiston pohjalta laadittu tutkimus (esim. grounded theory). Teoriasidonnaisessa analyysissä on puolestaan teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei pohjautu teoriaan millään lailla. Teorialähtöinen analyysi perustuu teorian käsitteisiin ja luokitteluihin. Näin jaoteltuna tämä tutkimus on teoriasidonnainen: psykologisen sopimuksen käsite ja sisältö pidettiin mielessä tutkimusongelmaa hahmotettaessa, haastattelukysymyksiä laadittaessa sekä aineistoa analysoitaessa. Tosin aineiston analyysissä edettiin hyvin pitkälle aineistolähtöisesti, ja teoria tulikin mukaan vasta teoreettisia johtopäätöksiä laadittaessa.

Eskolan ja Suorannan (1998, 141) mukaan analyysi ja tulkinta voidaan yhtäältä nähdä joko yhtenä prosessina, jota ei voi erottaa kahdeksi tapahtumaksi, toisaalta teknisesti ne ovat erillisiä vaiheita, vaikka vaikuttavatkin toisiinsa. Tällöin analyysissä kerätystä datasta erotellaan tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymyksen mukaisesti olennainen puhe, jonka jälkeen ja vasta sitten siitä voidaan tehdä tulkintoja. Mielekäs tulkinta siis edellyttää aineiston käsittelyä, esimerkiksi ryhmittelyä tai teemoittelua, jota Eskola ja Suoranta (1998) kutsuvat analyysiksi. Alasuutari (1994) puolestaan kutsuu koko tutkimuksen vaihetta analyysiksi, mutta jakaa sen kahteen vaiheeseen, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Pelkistämisvaiheessa aineistosta etsitään ja eritellään tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset raakahavainnot, joita lopulta karsitaan edelleen yhdistelemällä. Vaikka koko aineisto tulee huomioida analyysiä tehdessä, sitä tarkastellaan vain tietyistä, teoreettis-metodologisesti määritellyistä näkökulmista. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan puolestaan sitä, että saatujen tietojen ja niiden analysoinnin pohjalta tehdään tulkinta kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tämä tulkinta tehdään viitaten muuhun tutkimukseen ja teoreettisiin viitekehyksiin. (Alasuutari 1994, 30, 35, 42) Monet tutkijat, esimerkiksi Eriksson ja Kovalainen (2008, 128–129), huomauttavat, että nimistä huolimatta analyysivaihe aineiston uudelleenjärjestämisestä, -nimeämisestä ja luokittelusta lähtien sisältää tulkintaa.

4.1.6 Aineiston analysointi luokittelemalla ja poikkeavat tapaukset

Käytännössä, ja kun tutkija on tehnyt analyysinsä lähtökohdat vähintään itselleen selviksi, aineiston keräämisen ja litteroinnin jälkeen ensimmäinen tehtävä laadullisessa analyysissä on aineiston järjestäminen esimerkiksi teemoittain. (Eskola & Suoranta 1998, 151) Teemoittelu, joka tässä yhteydessä tarkoittaa sellaisten aineistosta nousevien aiheiden tai teemojen tarkastelua, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle, on yksi suosituimmista analyysitavoista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173–174.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysissä ei siten ole yhtä oikeaa tapaa tai reittiä, vaan aineistoa voidaan lähestyä monilla eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa lähestymistavaksi valikoitui aineiston analyysi, johon Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 137) mukaan kuuluu lit-

teroinnin ja selventämisen jälkeen tiivistämistä, luokittelua ja tulkintaa. Luokittelu tai teemoittelu tarkoittaa merkitysten luokittelua, jossa haastateltavien puheet koodataan luokkiin tai kategorioihin. Merkitysten tulkinnassa pyritään löytämään myös jotain sellaista, mitä ei ole suorasanaisesti haastatteluissa sanottu. Tärkeätä on myös keskittyä tekstin sisältöön, eikä sen yksittäisiin kohtiin tai lauseisiin. Tulkinta, eli tulokset ja johtopäätökset, on tutkijakohtaista, ja siihen vaikuttaa muun muassa valittu näkökulma. Tutkimusongelmasta riippuen tekstistä voidaan etsiä merkityksenantoja liittyen tiettyyn aiheeseen, tai sitä voidaan lähestyä kokonaisuutena (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137; Moilanen & Räihä 2001, 53–54). Merkityksiä voidaan Milesin ja Hubermanin (1994, 245–246) mukaan löytää ja tuottaa aineistosta etsimällä teemoja ja toistuvuuksia, rakentamalla vertailuja ja kontrasteja sekä tarkastelemalla sitä, mitkä asiat liittyvät toisiinsa esimerkiksi esiintymällä yhdessä. Kiviniemen (2001, 78–79) mukaan aineiston analyysin ensimmäisenä tavoitteena on löytää sellaiset kategoriat, teemat tai ulottuvuudet, jotka kuvaavat tutkimuskohdetta ja joiden varaan analyysi voidaan perustaa. Lopullisena tavoitteena on kokonaiskuvan luominen ja synteesi, jossa ilmiö hahmotellaan uudelleen teoreettisesti (Hirsjärvi & Hurme (2001, 143–144.)

Luokkien muodostamiseen vaikuttavat tai kriteereinä tässä työssä voidaan käyttää esimerkiksi tutkimuskysymystä eli tutkimustehtävää, aineistoa itse, teoreettisia malleja, muiden tutkijoiden käyttämiä luokitteluita tai tutkimusmenetelmää. Myös tutkijan taito hyödyntää materiaaliaan tai toisaalta tutkijan mielikuvitus vaikuttaa prosessiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 148–149) Eskola ja Suoranta (1998) puhuvat teemakortistosta tai koodauksesta. Teemakortiston ajatus on aineiston pilkkominen teemoihin myöhemmin tehtävää tulkintaa varten. Käytännössä eri teemojen mukainen puhe eritellään aineistosta ja yhdistetään toisessa dokumentissa tai taulukossa, ja tämä toistetaan jokaisen haastattelulitteraation kohdalla. Tämän voi nykyisin suorittaa helposti Excelillä. Tietokoneella suoritettavaa teemakortiston laatimista he kutsuvat koodaukseksi; perusidealtaan ne ovat samankaltaisia ja pyrkivät aineiston järjestämiseen helpommin tulkittaviin osiin. Koodauksen jälkeen aineistoa on mahdollista tarkastella joustavasti ja esimerkiksi ryhmitellä aineistoa uudelleen. (Eskola & Suoranta 1998, 155–158.)

Moilanen ja Räihä (2001, 54–55) kannustavat teemojen etsimisen jälkeen tarkentamaan teemojen merkityssisältöä käsitekarttojen ja niiden yhdistämisen avulla. Tällöin teemojen merkityssisältöjen tulkinta syvenee: teemat saavat lisämerkityksiä suhteessa toisiinsa. Tarkoituksena on rakentaa mahdollisimman johdonmukainen merkitysverkosto. Ristiriitojen käsittely on tässä yhteydessä olennaista ja tarkentaa tulkintaa. Täysin ristiriitaisuuksista ei todennäköisesti pääse eroon, sillä ihmisten käsitykset ja arvostukset saattavat olla ristiriitaisia.

Tässä tutkimuksessa luokittelua tehtiin tutkimuskysymys ja aineisto edellä. Tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa on ”minkälaisia psykologisia sopimuksia startupeissa syntyy” ja alatutkimuskysymyksinä erityisesti ”millaisia odotuksia startupin työntekijällä on

työnantajaansa kohtaan” sekä ”mitkä seikat työsuhteessa ovat tärkeitä ja merkityksellisiä startupissa työskentelevälle”. Näihin kysymyksiin saatiin vastaus tarkastelemalla haastattelvien eli startupissa työskentelevien arvostuksia ja odotuksia; mikä on tärkeää tälle työntekijälle tässä työsuhteessa, mikä ei ole? Tällaisia arvostuksia, odotuksia ja merkityksiä etsiessä syntyi käsitekartta, jossa arvostukset on jaettu kolmeen luokkaan. Neljäs luokka käsittelee joustavaa startup-työntekijää. Alustavan käsitekartan perusteella laadittiin laaja Excel-taulukko, jossa koko tutkimuksen kannalta olennainen aineisto oli hahmoteltu luokkiin ja alaluokkiin sekä haastatteluotteisiin. Aineisto siis uudelleenjärjesteltiin. Luokkia myös muokattiin lähinnä yhdistelemällä ja poistamalla, jotta niistä tulisi ehyt kokonaisuus. Luokille annettiin niiden sisältöä kuvaavat nimet. Tämän Excel-taulukon perusteella taas on kirjoitettu luku 5, Tutkimuksen tulokset. Teoria psykologisesta sopimuksesta vaikutti tähän aineistolähtöiseen analyysiin vain niin, että analyysiä tehdessä tuli pitää mielessä, että aineistosta nousseet arvostukset ja merkitykset sopivat käsitteellisesti psykologisen sopimuksen teoriaan. Kuitenkaan psykologisen sopimuksen tutkimuksessa paljon hyödynnettyjä tyypejä ei otettu varsinaisessa analyysissä huomioon millään tavalla, koska tarkoitus oli kartoittaa ja selvittää psykologisen sopimuksen sisällön mahdollista muutosta. Tätä varten piti aineistoa tarkastella hyvin avoimin mielin ja silmin. On myös huomioitava, että nämä tyypit ovat tutkimusprosessimielessä edempänä kuin laatimani luokat eli teemat.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 147) mukaan aineiston luokittelu on tärkeää pohjatyötä, joka on tehtävä huolella, jotta aineistoa voidaan myöhemmin tulkita tai tyyppitellä. Syntyvien luokkien on oltava yhteensopivat ja uskottavat suhteessa varsinaiseen dataan. Myös aineiston moninaisuus ja ristiriidat on huomioitava. Alasuutarin (1994, 29) mukaan laadullinen analyysi vaatiikin tietynlaista absoluuttisuutta, toisin kuin kvantitatiivinen: kaikki luotettavina pidetyt havainnot tulee sisällyttää tai suhteuttaa kokonaisuuteen eikä mikään haastatteluissa esille tullut seikka saa olla ristiriidassa lopullisen tulkinnan kanssa. Erilaisuudet ja ”poikkeustapaukset” tulee näin ollen huomioida ja selittää analyysivaiheessa. Usein tämä johtaa (luokkien/teemojen) abstraktitason nostamiseen tai muutoksiin teoreettisessa viitekehyksessä tai näkökulmassa. ”Poikkeustapaukset” voidaan nähdä myös positiivisena, laatua tuovana seikkana: poikkeukset pakottavat miettimään analyysiä uudelleen, ja lopulta tarkentamaan sitä. (Alasuutarin 1994, 29, 32–33, 43) Näin analyysi on väistämättä syvempää ja tarkempaa (Eskola & Suoranta 1998, 140).

Aineiston moninaisuus ja poikkeukset huomioidaan myös analyysisessä induktiossa. Analyysisessä induktiossa analyysi tehdään ensin pienellä tapausjoukolla, jonka jälkeen tulkintaa testataan koko aineistoon. Jos tehty tulkinta tai malli ei sovi kuvaamaan koko aineistoa, korjataan tulkintaa siihen asti, kunnes tulkintaa ei enää tarvitse muuttaa. Tällöin tuloksena on malli, joka kuvaa koko aineistoa mahdollisimman hyvin, ja joka ottaa huomioon myös aineiston rikkauden. (Koskinen ym. 2005, 233–236) Tällaista induktiivista otetta on tässä tutkimuksessa hyödynnetty, erityisesti huomioimalla ja ottamalla mukaan

analyysiin myös poikkeavat tapaukset, mutta tarkkaan analyttistä induktiota eri vaiheiden ja hypoteeseineen ei ole käytetty. Pidän kuitenkin tärkeänä huomioda tulkinnassa myös poikkeavat tai negatiiviset tapaukset, ja pohtia poikkeuksien syitä. Mielestäni se kuuluu laadulliseen tutkimukseen. Myös Koskinen ym. (2005, 236) näkevät poikkeavat tapaukset tärkeänä työvälineenä, joka rikastaa tulkintaa ja rajaa päättelyä. Eskola ja Suoranta (1998, 157 – 158) tosin huomauttavat, ettei aineiston teemoittelu tai luokittelu voi koskaan olla täysin objektiivista ja aukotonta, vaikka tutkija pyrkisi täydelliseen aineistolähtöisyyteen. Etenkin laajan aineiston koodaamisessa riittävä kattavuus onkin usein paras tavoite, koska täydellisyyteen ei voi päästä.

Aineiston analyysi ja työvälineenä teemoittelu vaativat kuitenkin onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta; pelkkä aineiston järjestäminen ei riitä ja usein laadullinen analyysi jääkin kuvailun tai sitaattikokoelman tasolle. (Eskola & Suoranta 1998, 176) Myös Milesin ja Hubermanin (1994, 276–284) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 174) mielestä aineistosta esiin nousevien teemojen ja aiheiden tarkastelu suhteessa toisiinsa on mahdollisesti analyysin tärkein osa ja ilman sitä analyysi jää väistämättä kesken tai pinnalliseksi. Tässä tarkastelussa on huomioitava myös aiempi tutkimuskirjallisuus.

Luokittelun tai teemoittelun jälkeen yhteyksiä voidaan siis tarkastella tyypittelemällä tai hahmottelemalla ääriryhmiä tai poikkeustapauksia. Tyypittelyssä pyritään määrittämään, miten (kaikki) haastateltavat voitaisiin ryhmitellä kahteen tai useampaan tyyppiin tiettyjen tutkimukselle olennaisten piirteiden perusteella. Ääriryhmien tarkastelu on kontrastien tarkastelua luomalla toisilleen vastakkaisia ryhmiä, joihin sijoittuu vain osa haastateltavista. Myös poikkeustapauksiin voidaan perehtyä. Lopputuloksena voi olla taulukko, nelikenttä tai esimerkiksi tyypit esittelevä kuvio. Tyypittelyn tarkoituksena on löytää erilaisia selityskimppuja ja tiivistää aineiston tuottamaa tietoa. (Hirsjärvi & Hurme (2001, 174–176, 193) Eskola ja Suoranta (1998) ehdottavat hekin ryhmittelyä tai tyypittelyä aineiston jäsentämisen ja teemoittelun jälkeen analyysin syventämiseksi. Heidän mukaansa tyypittelyssä aineiston pohjalta luodaan samankaltaisuuksia ja yhteisiä tarinoita etsimällä ja niitä yhdistämällä tyyppejä tai malleja, jotka kuvaavat usein aineistoa paremmin kuin yksittäinen vastaus. Tyypit tiivistävät aineistoa, mutta myös kuvaavat sitä mielenkiintoisella tavalla. Tuloksena voi olla esimerkiksi tyypillinen tilanteen kulku tai henkilökuvaus. (Eskola & Suoranta 1998, 182) Tässä tutkimuksessa on luotu teemoittelun jälkeen tyypilliset startup-työntekijät, jossa on hyödynnetty laajasti koko aineistoa. Koko aineisto sisältyy näihin kahteen tyyppiin, eli kyseessä on laajat ja kattavat tyypit. Tyyppejä luodessa hyödynnettiin tekstiä, taulukointia että kuvallista ilmaisua, ja lopputuloksena on kaksi tyyppiä kattava taulukko sekä tätä vastaava kuvio. Tässä loppuvaiheen analyysissä hyödynnettiin myös aiempaa tutkimuskirjallisuutta.

4.2 Tutkimuskohteena nuoret kasvuyritykset

Tyypillisesti startupilla tarkoitetaan nuoria, nopeaan kasvuun ja kansainvälistymiseen tähtääviä yrityksiä, joita kehitetään usein riskirahoituksella tai businessenkeleiden avulla. Jonkin verran vaihtelua esiintyy siinä, luetaanko startupeihin kuuluvaksi vanhempia yrityksiä, ja missä raja tässä suhteessa menee. Virallista määritelmää tai esimerkiksi tilastoja niistä ei ole. Niiden määrä on kuitenkin lisääntynyt kiihtyvällä tahdilla viime vuosina. (Dagmar 2015) Toisaalta startupit voidaan nähdä myös yrityksen vaiheena, jolloin startup viittaa kasvuhakuisen yrityksen perustamiseen ja siihen liittyvään epävarmuuteen ja riskeihin (Hyytinen, Pajarinen & Rouvinen 2014). Tällöin puhutaan ”startup-vaiheesta” ohimenevänä, paljon työtä vaativana ajanjaksona yritystoiminnan alussa. Monet startup-yrittäjät (Shontell 2014) ovat myös sitä mieltä, että startup on ennen muuta mielentila, jolle ei voi asettaa numeerisia tai ajallisia määreitä. Olet startup-yrittäjä, jos koet olevasi sellainen.

Myös startupeissa tai startup-vaiheessa voidaan nähdä asteita toiminnan kehittyneisyyden mukaan. Ne kasvuyritykset, joiden työntekijöitä tähän tutkimukseen haastateltiin, edustavat mielestäni kolmea eri startup-vaihetta. Kaksi yrityksistä olivat hyvin alkuvaiheessaan ja toimintaa leimasikin epävarmuus ja suuret odotukset. Työntekijöitä oli kuitenkin palkattu jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja usko tekemiseen oli suuri. Yksi startupeista oli jo edenneempi, ja toiminta jo hyvin vakiintunutta: yritykseen oli alkanut tulla perinteisen yrityksen piirteitä ja haasteita yrityksen kasvaessa ja kansainvälistyessä. Yksi startup oli näiden ääripäiden välissä, ja muistutti toiminnaltaan pientä kasvuhakuista yritystä. Vaiheet tulivat ilmi haastatteluissa ja kokemuksissa, ja ovat näin ollen nähtävissä myös tuloksissa. Liitteessä 2 esitellään pääpiirteittäin sekä haastateltavat, että annetaan lisätietoa tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä.

Tässä tutkimuksessa startupilla tarkoitetaan nuorta, muutaman vuoden ikäistä erityisen kasvuhakuista suomalaista yritystä. Yritys voi olla suuntautunut kansainvälisille markkinoille tai pääosin Suomen markkinoille. Suuret, iäkkäät ja jo vakiintuneet toimijat ovat rajauksen ulkopuolella. Rajausta voidaan perustella sillä, että tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat epätyypilliset työsuhteet ja työntekijät löytyvät todennäköisimmin aidosti nuorista kasvuyrityksistä, kun taas toiminnassaan edenneiden startupien, tai alun perinkin vakaammalla toimintatavalla ja perinteisimmillä työsuhteilla aloittaneiden kasvuhakuisien yritysten tutkiminen ei välttämättä tuota tähän tutkimukseen relevantteja näkemyksiä ja kokemuksia psykologisen sopimuksen mahdollisesta muutoksesta. Tutkimuksessa startup-työntekijät on kuitenkin valittu edustamaan sellaista empiiristä työntekijäjoukkoa, jossa tarkastellaan nimenomaan epätyypillisiä työsuhteita, ja tällaisten työsuhteiden psykologisia sopimuksia.

Voidaan sanoa, että startupeissa ja startupien työntekijöissä kiteytyy tai kärjistyy toisaalta sekä työelämässä tapahtunut että nuorten työntekijöiden arvostuksissa tapahtunut

muutos. Näin ollen startup-työntekijän arvostuksia ja odotuksia tutkittaessa saadaan jonkinlainen ääriesimerkki psykologisen sopimuksen muutoksesta, ja siitä minkälainen uusi psykologisen sopimuksen tyyppi voisi esimerkiksi olla. Analysoimalla yksityiskohtaisesti sitä, mitä startupissa työskentelevät arvostavat työsuhteessaan, otetaan siten kantaa myös laajempiin, yhteiskunnallisiin kokonaisuuksiin. Jokaisen suomalaisen työntekijän kokemus työelämästä ja työlle annetut merkitykset eivät vastaa tämän tutkimuksen havaintoja, mutta omalla tavallaan tutkimuksen tulokset heijastavat, kuten sanottu, muutoksia työelämässä ja työntekijöiden arvostuksissa. (Alasuutari 1994, 220, 235.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi

4.3.1 *Luotettavuuden ja laadun varmistaminen tutkimuksen eri vaiheissa*

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi kuuluu osana hyvään tutkimuskäytäntöön. Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten riippumattomuutta satunnaisista ja asiaan kuulumattomista tekijöistä sekä pohdintaa siitä, millä perusteilla tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, laadullisessa otteessa ei luotettavuus ole ilmaistavissa jonakin tiettyinä, objektiivisena, arvona. (Aaltio & Puusa 2011, 153) Tästä johtuen kvalitatiivisia tutkimuksia on arvosteltu Eskolan ja Suorannan (1998, 209) mukaan luotettavuuskriteereiden hämäryydestä. Myös Lincolnin ja Guban (1985, 289) näkemys on, että laadullinen tutkija saa usein kritiikkiä ”laiskasta” tutkimuksesta, jossa havainnot ovat subjektiivisia ja tutkittavan joukon henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuuspiirteet, vaikuttavat liikaa tutkimuksen tuloksiin. Kuitenkin, tai ehkä erityisesti, laadullisessakin tutkimuksessa on tärkeää miettiä laatua, luotettavuutta, uskottavuutta ja jäljiteltävyyttä.

Eriksson ja Kovalainen (2008, 291–296) jaottelevat kolme eri lähestymistapaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Ensinnäkin voidaan hyödyntää perinteisiä tilastolliseen tutkimukseen tarkoitettuja kriteereitä, kuten reliabiliteetti ja valideetti. Nämä perinteiset kriteerit soveltuvat realistiseen tai positivistiseen tutkimusotteeseen. Aaltio ja Puusa (2011, 155) muistuttavat, että jos laadullisen tutkimuksen arvioinnissa halutaan käyttää näitä vakiintuneita käsitteitä, niiden merkitykset laadullisessa tutkimuksessa on tehtävä selväksi. Toiseksi voidaan käyttää yleistä, mutta vaihtoehtoista, kriteeristöä. Tällaiset arviointikriteerit sopivat tulkitsevaan konstruktionistiseen laadulliseen tutkimukseen, ja ne käsittelevät usein tutkimuksen luotettavuutta tai uskottavuutta ja yleistä laatua. Kolmas poststrukturalistinen lähestymistapa lähtee puolestaan siitä ajatuksesta, että laadullinen tutkimus on jo itsessään sellaista, monimutkaista inhimillistä todellisuutta tarkastelevaa, ettei siihen sovi mikään yleinen, tutkimuksen ulkopuolelta tullut

arvointikriteeristö. Tällöin arvointitavat jäävät tutkijan itsensä ratkaistaviksi, ja ovat näin paikallisia ja kontekstisidonnaisia. (Eriksson & Kovalainen 2008, 291–296) Koskisen ym. (2005) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2001), kuten suurin osa laadullista otetta hyödyntävistä tutkijoista, mukaan reliaabeliuden ja validiuden käsitteet soveltuvat huonosti laadulliseen tutkimukseen. Ne perustuvat ajatukselle siitä, että tutkijan on mahdollista saada selville objektiivinen totuus tutkimastaan asiasta. Käsitteet sopivatkin paremmin tutkimukseen, jossa mitataan asioita, siis kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185–186) Toisaalta poststrukturalistinen luotettavuuden arviointi kaikessa paikallisuudessaan on haastavaa kokemattomalle tutkijalle. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan uskottavuutta, jäljiteltävyyttä ja yleistä laatua arvioimalla.

Aaltion ja Puusan (2011, 157–158) mukaan hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu omien valintojen arvioiva tarkastelu ja tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemus. Tutkijan tulee tarkastella kriittisesti sekä käyttämäänsä tutkimuskirjallisuutta, valitsemiaan menetelmiä että tutkimuksensa tuloksia. Tämä tuo tutkimukseen uskottavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuukin punnitsemaan tekemiään ratkaisuja, aineiston kattavuutta ja luotettavuutta koko tutkimuksen ajan; laadullisen tutkimuksen arvioinnissa onkin pitkälti kyse tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 1998, 209–211). Myös Kiviniemi (2001, 82) korostaa tutkimusprosessin ja oman tulkinnan läpinäkyvyyttä. Luotettavuutta tutkimukseen tuo sen polun selväksi tekeminen, miten analyysiin ja tulkintoihin on päädytty ja millä perusteilla. Aaltion ja Puusan (2011, 157) mielestä oleellista on myös käytettyjen metodien kuvaus ja jäljiteltävyys. Tässä tutkimuksessa tutkimukselliset valinnat, tutkimusprosessi ja käytetyt menetelmät on tehty mahdollisimman selväksi aineiston keruuta ja aineiston analyysiä koskevissa luvuissa. Kriittisyyttä on harjoitettu koko tutkimusprosessin ajan sen jokaisessa vaiheessa. Tutkimusta ohjaaviin sääntöihin ja menetelmiin on tutustuttu mahdollisimman kattavasti sekä suomalaisen että kansainvälisen menetelmäkirjallisuuden avulla.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 295) mukaan laatua voidaan arvioida myös pohtimalla tutkimuksen koherenttiutta, johdonmukaisuutta, uskottavuutta sekä hyödyllisyyttä. Näillä käsitteillä on heidän mukaansa mahdollista korvata perinteiset reliaabelius ja validius. Alasuutari (1994, 215) puhuu paikallisesta selittämisestä: esitetyn mallin tulee kuvastaa mahdollisimman hyvin käytettyä aineistoa, ja tämän mallin tulee olla koherentti ja sisäisesti looginen. Paikallinen selittäminen tulee erottaa tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä, vaikka teorian avulla empiria voikin aueta alkuanalyysin jälkeen uudella tavalla (Alasuutari 1994, 233–234). Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 189) mukaan tutkimuksen on pyrittävä siihen, että se tuo esille tutkittavien käsityksiä niin tarkasti ja rehellisesti kuin mahdollista: tulosten, luokkien ja johtopäätösten tulee heijastaa haastateltavien ajatusmaailmaa. Tämä tehdään laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin tietoisena siitä, että tutkija vaikuttaa tutkimukseensa sen jokaisessa vaiheessa tulkinnoillaan ja valinnoillaan.

Tässä tutkimuksessa on pyritty johdonmukaisuuteen ja loogisuuteen sekä tutkimusprosessissa, tulkinnessa että tutkimusraportissa. Koko haastatteluaineisto on hyödynnetty ja huomioitu johtopäätöksiä tehdessä, ja lopulliset tulokset vastaavat haastatteluiden tunnelmaa ja haastateltavien käsityksiä. Mahdolliset poikkeukset on tuotu tutkimusraportissa esille, ja niille on pohdittu syitä ja selityksiä. Uskottavuutta tutkimukseen tuo pro gradu -tutkielmille kohtuullinen määrä (10) haastateltavia ja tutkimuskirjallisuuden huomioiminen erityisesti johtopäätöksiä laadittaessa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 184) mukaan tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen voidaan vaikuttaa myös aineistonkeruulla. Haastatteluteemat ja -kysymykset on mietittävä huolella etukäteen, myös ne tavat, joilla teemoja voidaan haastattelutilanteessa syventää. Haastatteluiden jälkeinen haastatteluiden läpikäynti on myös tärkeää. Muistiinpanot, haastattelupäiväkirja ja useampi kuuntelukerta ovat tässä olennaisia keinoja. Haastatteluihin valmistauduttiin tässä tutkimuksessa huolella sekä haastattelukysymysten laadinnan että testihaastattelun avulla. Jokaisen haastattelun aikana kirjoitettiin ylös tärkeitä huomioita ja jokaisen haastattelun jälkeen tehtiin kattavat muistiinpanot haastateltavan näkemyksistä ja mahdollisista vaikuttimista. Nämä muistiinpanot auttoivat aineiston analyysissä, ja ne tuovat osaltaan myös luotettavuutta työhön. Haastattelut tulee myös liittää ja säilyttää huolellisesti; haastattelut on tässä tutkimuksessa säilytetty sekä äänitalenteina että tekstiedostoina asianmukaisella tavalla.

Haastatteluihin sisältyy kuitenkin aina virhelähteiden riski, jota onkin hyvä pohtia sekä ennen että jälkeen haastattelutilanteen tutkimuksen laadun parantamiseksi. Tärkeimmät pohdittavat seikat ovat kysymykset reaktiivisuudesta ja tulkintavirheistä. Reaktiivisuuskysymys viittaa siihen, kuinka paljon tutkija johdattelemalla tai kysymyksenasettelullaan vaikuttaa haastateltavan vastauksiin ja näin tutkimustuloksiin. Tulkintavirhe voi tapahtua, jos haastateltava ei ymmärrä kysymystä, tai tutkija tulkitsee saamansa vastauksen väärin. (Puusa 2011, 78) Kysymyksenasettelu ja etenkin suuri määrä yksittäisiä kysymyksiä joidenkin haastateltavien kohdalla vaikutti varmasti huomattavasti kerättyyn dataan – kysymys oli puolistrukturoiduista menetelmistä, ei syvähaastattelusta. Toisaalta johdattelua vältettiin haastatteluissa, ja ymmärrys pyrittiin varmistamaan mahdollisimman yksiselitteisillä kysymyksillä. Mahdolliset väärinymmärrykset olivat ymmärrettäviä ja korjattiin keskustelulla mahdollisimman pian. Tärkeää on kuitenkin myöntää, että tutkija on osa tutkimusta ja tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998, 212). Oman haasteensa tutkimuksen luotettavuudelle tuo haastateltavien valintaprosessi. Voidaan kysyä, millä perusteilla haastateltavat tulisi valita, jotta tutkimuksesta ei tulisi itseään tarkoituksella toteuttava prosessi, jossa haastateltaviksi valitaan vain sellaiset henkilöt, jotka sopivat tutkimusentekijän aina jollain tavalla läsnä oleviin ennakkohypoteeseihin. Toisaalta tutkimuksen onnistumisen ja erityisesti tulosten kannalta ei ole mielekäästä haastatella ketä tahansa missä tahansa startupissa työskentelevää; jotain rajausta oli tehtävä myös tässä. Tällaista itseään toteuttavuutta on tässä tutkimuksessa vältetty rajaamalla

yrityksiä, ei ihmisiä: tutkimuksen yritykset on valittu huolella, kuten edellisessä luvussa on kuvattu, mutta näiden yritysten työntekijät ovat valikoituneet sattumalta, eikä heistä ollut ennen haastattelua ennakkotietoja mahdollista nimeä ja titteliä lukuun ottamatta.

Eskola ja Suoranta (1998, 140) mainitsevat liiallisen tarkoituksenhakaisuuden myös sisällönanalyysin riskiksi: jos tutkija valikoi aineistostaan tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat vastaukset, ja näin irrottaa luokiteltavat asiat kontekstistaan, saattaa analyysi kuvata enemmän tutkijan omia ennakkoluuloja kuin tutkittavaa asiaa. Tämä havaittiin houkuttelevaksi myös tässä tutkimuksessa, ja liiallinen tarkoitushakuisuus pyrittiin välttämään sekä johdonmukaisella analyysimenetelmällä että asian tiedostamalla. Luotettavuutta ja uskottavuutta tuo toisaalta vuoropuhelu muiden alaan liittyvien tutkimusten kanssa. Havainnot tulee liittää teoriaan, mikä sitoo tutkimuksen alalla käytävään keskusteluun ja aiempiin tutkimuksiin. (Moilanen & Räihä 2001, 61; Aaltio & Puusa 2011, 158.)

4.3.2 Yleistettävyyden ja aineiston koko laadullisessa tutkimuksessa

Kysymys yleistettävyydestä tai jonkin yleisen tavoittamisesta laadullisessa tutkimuksessa on mielenkiintoinen. Muun muassa Aaltion ja Puusan (2011, 164) mielestä yleistettävyyden ei kuulu laadullisen tutkimuksen tavoitteisiin. Myös Alasuutarin (1994, 209, 215) mielestä yleistämisen sijaan laadullisessa tutkimuksessa olennaista on selittää tai tehdä ymmärrettäväksi tutkittavana oleva ilmiö. Toisaalta voidaan nähdä, että tutkijan analyysi, jossa hän yhdistelee ja luokittelee raakahavaintoja ja mahdollisesti luo analyysin päätteeksi uusia typologioita, kertoo pyrkimyksestä tarkastella aihetta tai ilmiötä yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. Tämä tavallaan ratkaisee yleistettävyysongelman, koska näihin luotuihin luokkiin ja tyyppeihin ajatellaan kuuluvaksi myös ne tutkimuksen rajaukseen kuuluvat tapaukset, joita ei tutkimuksessa haastateltu. Tutkimustulosta voidaan pitää ikään kuin esimerkkinä jostakin muustakin kuin kyseessä olevasta yksittäistapauksesta. Myös Moilanen ja Räihä (2001, 65) ovat sitä mieltä, että yleistettävyyttä voi olla, mutta se on erilaista kuin tilastollisessa analyysissä: yleisen tavoittaminen ei edellytä tuhansittain vastaajia ja tilastollista päättelyä. Yleistä on mahdollista havaita yksityiskohdissakin. Eskola ja Suoranta puolestaan puhuvat yleistämisen sijaan (1998, 68) siirrettävyydestä. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen havaintojen soveltumista toiseen toimintaympäristöön tai tilanteeseen. Jotta siirrettävyys olisi mahdollista, on kuvauksen tutkimuskohteesta oltava mahdollisimman rikas ja monipuolinen.

Koskisen ym. (2005, 263–268) mielestä yleistäminen sen sijaan on olennainen kysymys myös laadullisessa tutkimuksessa. Poiketen kvantitatiivisesta tutkimuksesta laadullisessa tutkimuksessa tuloksia yleistetään perusjoukon sijaan teoriaan, tai käytetään vertailua. Näin tapausmäärällä ei ole merkitystä, vaan teoriaan yleistämisessä tärkeään roo-

liin nousee teorian pätevyysalue, ja vertailussa jokainen uusi tapaus testaa aiemmin muodostuneita tulkintoja ja väitteitä. Yleistettävyyks voi saada siis monenlaisen muodon ja tarkoituksen laadullisessa tutkimuksessa, mutta kuten Aaltio ja Puusa (2011, 157) huomauttavat, voi tutkimus kuitenkin olla osuvaa, hyödyllistä ja ymmärrystä lisäävää tietyn ilmiön piirissä, vaikka se ei päätyisikään yleistettävään tietoon. Tässä tutkimuksessa yleistettävyyttä on pohdittu, ja voidaan ajatella, että tutkimuksen tuloksissa voidaan havaita jotain yleistä liittyen Y-sukupolven, johon kaikki haastateltavat kuuluvat, muuttuneisiin odotuksiin työelämästä. Myös muut tämän sukupolven edustajat saattavat kokea samankaltaisia odotuksia ja arvostuksia työnsä suhteen, ainakin suhteessa enemmän verrattuna aiempiin sukupolviin. Erot mahdollisesti korostuvat, jos tällainen Y-sukupolven edustaja hakeutuu työskentelemään tavanomaisesta poikkeavassa työsuhteessa, kuten startupissa. Tässä mielessä tulokset ovat mahdollisesti siirrettäviä, ja yleistä on tosiaan havaittavissa yksityiskohtaisissa kertomuksissakin. Toisaalta tutkimuksen tuloksia verrataan aiempaan tutkimukseen.

Yleistettävyyden lisäksi olennainen kysymys tutkimusta tehdessä ja arvioidessa on vastaajien määrä. Tilastollisessa analyysissä vaatii suuren määrän vastaajia ja enemmän on yleensä parempi. Laadullisessa tutkimuksessa lähestymistapa on erilainen. Eskolan ja Suorannan (1998, 62) mielestä voidaan ajatella, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimuksen aiheen kannalta uutta tietoa. Tällöin voidaan puhua aineiston kylläntymisestä eli saturoitumisesta. Tutkija itse päättää, koska aineistoa on riittävästi eli koska tutkimusongelma on katettu. (Eskola & Suoranta 1998, 61–62) Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu kymmenestä keskimäärin tunnin mittaisesta haastattelusta, ja tämä määrä havaittiin riittäväksi joidenkin johtopäätösten tekoon. Kaikki haastattelut syvensivät analyysiä omalta osaltaan, vaikka toistoa ja samankaltaisuutta alkoi tulla jo viidennessä haastattelussa. Mahdollisesti seitsemän tai kahdeksan haastattelua olisi riittänyt analyysin kannalta ja kärsimättä; kaikki sovitut kymmenen haastattelua kuitenkin pidettiin ja litteroitiin huolella. Aineiston riittävyttä voidaan pohtia myös laajemmin, kattavuuden käsitteen kautta. Aineiston kattavuudella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, kuinka hyvin on onnistuttu siinä kokonaisuudessa, jonka muodostaa aineiston koko, analyysi, tulkinta ja tutkimusraportti (Eskola & Suoranta 1998, 61). Kattavuusnäkökulmasta tämän tutkimuksen onnistumista on pyritty varmistamaan aineiston riittävyys lisäksi erityisesti huolellisuudella analyysiä ja tulkintaa tehdessä, toisaalta huomioimalla tulkinnassa myös aiheen tutkimuskirjallisuus. Tutkimusraportissa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen kulku mahdollisimman tarkasti. Aineistona kymmenen keskimäärin tunnin mittaista haastattelua on melko pieni, mutta riittävä joidenkin johtopäätösten tekoon.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Startupissa työskentelevän psykologinen sopimus

5.1.1 *Psykologisen sopimuksen sisältö: mitä startup-työntekijä odottaa ja arvostaa työsuhteessa?*

Tässä luvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksessa nousi esille selkeitä työskentelyn osa-alueita, jotka olivat erityisen tärkeitä joko kaikille tai suurimmalle osalle haastatelluista työntekijöistä. Kaikille tärkeitä seikkoja olivat muun muassa työn mielekkyys tai merkityksellisyys, työssä kehittyminen ja uuden oppiminen, molemminpuolinen luottamus ja arvostus sekä hyvä työyhteisö. Kaikki haastatellut tuntuivat lisäksi nauttivan startupista toimintakulttuurina, mikä tarkoitti muun muassa tietynlaista työskentelyn vapautta ja rentoutta. Nämä startup-työntekijöille merkitykselliset työskentelyn osa-alueet on ryhmitelty kolmen teeman alle, joista kullakin on oma näkökulmansa työntekijän odotuksiin. Teemat ovat työn sisältö ja ammatillinen kehittyminen, emotionaalinen ulottuvuus sekä startup toimintakulttuurina. Kukin teema on saanut työssä oman lukunsa.

Seuraavissa luvuissa 5.2 - 5.4 käsitellään näitä aineistosta esiin nousseita teemoja lähemmin, ja lopuksi, kun tiedämme mitä startup-työntekijä arvostaa työsuhteessa, käydään läpi sitä, mistä startupissa työskentelevä tämän tutkimuksen perusteella on valmis joustamaan, ainakin toistaiseksi (luku 5.5). Haastatteluissa yritettiin käsitellä lähemmin myös varsinaisia psykologisen sopimuksen loukkaamiskokemuksia, mutta sellaisia haastatelluilla ei ollut; lupauksia ei ollut rikottu, ja maltilliset kritiikin aiheetkin olivat haastatelluista suurelta osin perusteltuja ja ymmärrettäviä. Loukkaamiskokemukset jätettiin näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen tulokset suhteutetaan ja löydöksiä verrataan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen luvussa 6, Johtopäätökset ja yhteenveto.

5.1.2 *Sopimuskumppani*

Kun aletaan pohtia startup-työntekijän psykologista sopimusta, on kuitenkin ensin huomioitava se, kenen kanssa työntekijä ajattelee solmineensa psykologisen sopimuksensa. Suomalaisen startup-työntekijän sopimuskumppani, eli se taho, jolta työntekijä odottaa jotain, ja jolle hän kokee velvollisuuksia, on useimmiten läsnä oleva founder. Founder on startup-yrityksen perustaja ja osakas.

et periaatteessa hän on mun esimies, ja muut on mun tiimiläisiä, et niin mä sen koen. (haast. 1)

Toisaalta myös yritys itsessään koettiin psykologisen sopimuksen vastapuoleksi, näin oli etenkin edenneessä startupissa:

kyl se vähän siinä näkyy, et tavallaan teen (länä olevalle founderille) töitä, toisaalta se on yritys sellaisenaan, se on joku itsessään (haast. 4)

Tällöin yritykselle on jo ehtinyt kehkeytyä jonkinlainen oma persoona, jolle koetaan vastuita ja velvollisuuksia ja joilta odotetaan lupauksen pitämistä. Myös hieman yllättäen asiakkaat mainittiin sellaisiksi, jopa ensisijaisiksi, tahoiksi, joille koetaan velvollisuuksia:

tietyl taval jos miettii et kelle me ollaan oikeesti vastuussa, niin asiakkaille, omasta mielestä, mullakin on paljon sellasia projekteja, tai oikeastaan kaikki on sellasia et mul on kokonaisvaltainen vastuu asiakkaalle, olen asiakkaan päähän yhteydessä, et jotenkin tuntuu et se on se ainoa mil on oikeesti merkitystä -- (haast. 9)

Pääosin kuitenkin jonkinlainen psykologinen sopimus oli solmittu länä olevan perustajaosakkaan kanssa, joka koettiin myös lähiesimieheksi. Kiinnostavaa on, että myös modernissa työsuhteessa työntekijälle tuntuu olevan tarpeen hahmottaa oma esimies ja taho, jonka kanssa asioista sopii. Toisaalta esimies saattoi olla myös kaksi henkilöä, jolloin toinen vastasi työsuhteasioista, toinen työtehtäviin liittyvistä asioista – tämä muistuttaa ja tuo startupiin piirteitä matriisiorganisaatiosta. Matriisiorganisaatio on ristikkäisohjaukseen perustuva organisaatiomalli, jossa on funktionaalinen ulottuvuus (esim. HR, markkinointi) ja yksi tai useampi muu ulottuvuus (esim. tuote, palvelu, projekti, tulosityksikkö). Matriisiorganisaatiossa työntekijä vastaa toiminnastaan vähintään kahdelle eri taholle. (Burton, Obel & Håkonsson 2015, 38–39.)

5.2 Työn sisältö ja ammatillinen kehittyminen

5.2.1 Työn mielekkyys, merkityksellisyys ja työhön panostaminen

Työtehtävien mielekkyys ja kiinnostavuus koettiin jopa työskentelyn kynnyskysymykseksi, ja työn sisällön mainittiin usein menevän kaiken muun edelle. Tämä tuli ilmi

monella tavalla. Työn tulee olla haastateltavien mielestä sopivasti haastavaa ja merkityksellistä, ja oma toiminta halutaan kokea järkeväksi ja yritystä hyödyttäväksi. Toisaalta työ voi olla tapa toteuttaa itseään, tai työllä halutaan olevan jokin syvempi merkitys itselle, kuten seuraavasta eräässä peliyrityksessä työskentelevän kommentista voi päätellä:

..mä en niinkun odota et työn pitää olla vaan kivaa, mut mulle työ ei saa vaan olla työtä, jota mä teen elannon eteen, siinä pitää olla sekin et se antaa mulle jotain sielunruokaa. (haast. 7)

Tällöin työstä haetaan jotain sellaista, mitä on perinteisesti haettu vapaa-ajan ja harrastusten parista. Useat haastateltavat mainitsivatkin tekevänsä myös vapaa-ajalla samoja asioita kuin työssä ja hakevansa samankaltaisia elämyksiä myös työelämästä. Monet totesivat olevansa onnekkaita, kun saavat tehdä työkseen sellaista, mitä rakastaa. Merkityksellisuuden tunnetta haettiin kuitenkin myös perinteisemmin vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien kautta, jolloin mielekkyyttä toi esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan.

Ja sit tietty se, et mul on vapaus tehdä asioita, se että mä en oo vaan jonkun rakikoiran siinä, et joku antaa mulle käskyjä, vaan et mä pystyn oikeesti muokkaan sitä toimintaa, kehitän... (haast. 1)

Erityisen tärkeänä pidettiin vaikutusmahdollisuuksia liittyen omaan työhön tai työtehtäviin; joskus haluttiin vaikuttaa jopa laajemmin yritykseen ja työyhteisön asioihin. Tämän nähtiin hyödyttävän myös yritystä, kun työntekijä saa tehdä sitä, mistä motivoituu ja mikä parhaiten vastaa hänen taitojaan. Vastuuta haluttiin eikä sen kantamisessa nähty mitään ongelmaa, päinvastoin yritystoiminnan kasvaminen ja haasteiden lisääntyminen koettiin positiiviseksi, mielekkyyttä tuovaksi asiaksi. Useat nuorissa startupeissa työskentelevät jopa mainitsivat toiminnan kasvamisen ja kehittymisen työsuhteen jatkumisen ehdoiksi: jos toiminta ”alkaa junnaamaan” paikoillaan, he alkavat etsiä uusia haasteita. Tunne eteenpäin menemisestä oli tärkeä kaikille haastatelluille. Eräs edenneessä startupissa vastuullisessa asemassa toimiva päällikkö totesikin, että kasvu on lisännyt vastuuta, työtä ja stressiä, mutta myös mielekkyyttä kun on vastuussa siitä.

Haastatteluissa tuli esille myös mahdollisesti startup-yritysten erityispiirteitä liittyen työn mielekkyyteen: haastatelluille oli tärkeää, että virheitä saa tehdä, että pitää saada yrittää ja epäonnistua ja oppia virheistään. Tämä tuli esille ilman minkäänlaista johdatte-
lua aiheeseen. Suuri osa haastateltavista myös kertoi nauttivansa uuden luomisesta, siitä, että juuri he saavat luoda käytäntöjä ja ”konsepteja” toimintansa alussa olevaan yritykseen, tai esimerkiksi olla mukana uuden menestystarinan alkutaipaleella, joka nähtiin

mahdollisuudeksi ”jättää perintö”. Tämä kaikki lisäsi merkityksellisyyden tunnetta. Monet mielekkyyttä tuovat seikat liitettiin yrityksen pienuuteen: vastuuta ja haasteita saadaan kun ollaan niin pieniä ja nuoria.

Työn kokeminen mielekkääksi ja merkitykselliseksi johti usein tarpeeseen ja haluun paneutua työhön. Työ haluttiin tehdä hyvin: oma rooli ja vastuu pienessä työyhteisössä tiedostettiin ja otettiin vakavasti. Työsuoritukseen panostamisen lisäksi oltiin valmiita joustamaan yrityksen hyväksi. Tämä tarkoitti ylitöitä, ilt- ja viikonlopputyötä, työasioiden hoitamista vapaa-ajalla, puhelimeen vastaamista iltaisin tai esimerkiksi yrityksen muuttamista omalla ajalla. Monet kokivat myös antavansa itsestään hieman enemmän kuin tarvitsisi tai mitä edes odotetaan, mikä käy ilmi seuraavista kommentteista:

Jos mä olisin niinkun normaalissa yrityksessä, niin yritystä vois olla vähän vähemmän, nyt mennään kaasu pohjassa ehkä vähän turhankin lujaa. (haast. 4)

Kun mä en voi hävitä tässä niin miks mä en laittais kaikkea peliin? (haast. 7)

Joustamisen ja itsestään hieman enemmän antamisen koettiin kuuluvan startupissa työskentelyyn, toisaalta ”firman miehenä tai naisena” olo ja panostaminen toivat työhön mielekkyyttä. Taustalla oli usein myös oletus siitä, että kun tekee hyvää työtä ja joustaa, se huomataan ja se hyödyttää työntekijää joko tässä tai seuraavassa työpaikassa.

5.2.2 Ammatillinen kehittyminen ja oppiminen

Ammatillinen kehittyminen, uusien taitojen oppiminen, tietojen karttuminen ja kokemuksen saaminen työelämästä omalta alalta on hyvin tärkeää startupissa työskentelevälle tämän tutkimuksen perusteella.

...just niinku sanoin et täytyy kehittyä yhdessä sen yrityksen kanssa ja jos kehittyminen pysähtyy niin kyl on aikamoiset kiusaukset lähtee muualle koska se on se ainoa syy miksi täällä ollaan koska palkka ei motivoi. (haast. 9)

Kokemus omalta alalta koettiin tärkeäksi, ja sen saaminen nähtiin yleisesti hankalaksi. Haastateltavat arvostivatkin tilaisuutta päästä vastuullisiin oman alan töihin, joissa heiltä ei edes odotettu täyttä ammattitaitoa, vaan annettiin pikemmin mahdollisuus ja tilaa oppia ja kehittyä. Tästä huolimatta he odottivat vastuuta, luottamusta ja arvostusta. Luottamukseen ja arvostukseen paneudutaan lähemmin luvussa 5.3.1. Kehittyminen ja työkokemus korostuivat haastateltavien puheissa työsuhteen ja työuran alussa. Tällaista puhetta esiin-

tyikin vähemmän edenneessä startupissa tai pidempään yrityksessä työskennelleiden joukossa. Mielenkiintoista on, että tilaisuuden ja mahdollisuuden antaminen muistettiin pitkään, ja monet toivat esille kiitollisuuden velkaansa foundereille; tämä saattoi johtaa muun muassa odotettua heikomman palkka- tai työolokehityksen hyväksyntään.

Nykyinen työskentely saatettiin kokea myös merkittäväksi astinlaudaksi tulevalle työuralle. Tätä korosti esimerkiksi eräs vastuullisissa myyntitehtävissä toimiva:

...toi ollut niinku eduks kehittymisen ja oppimisen kannalta, etenemisen kannalta, ja sen eteen mä oon tavallaan valmis tekemään aika paljonkin et sit tulevaisuudessa kun mä oon muualla töissä niin mulla on helkkaristi kokemusta niin ei mua nyt kiinnosta oonko mä nyt saanu jonkin euron vähemmän vaan et mä pystyn sanoo et mä oon duunannu näitä juttuja, et mä oon aika paljon valmis joustamaan sen eteen et mä saan mahdollisimman paljon kokemusta. (haast. 10)

Ammatillisen kehityksen, tärkeän työkokemuksen hankkimisen ja uran (alkuvaiheen) rakentamisen voidaan ajatella ainakin osittain johtuvan haastateltavien suhteellisen nuoresta iästä (22–34 vuotta) ja siitä, että kaikki olivat joko ensimmäisessä tai toisessa työpaikassaan. Uran alkuvaiheessa vastuullisen oman alan työkokemuksen hankkiminen on arvokasta, ja sen vuoksi ollaan valmiita tekemään myös myönnytyksiä, kuten hyväksymään heikompi palkka tai jopa palkattomuus. On tärkeää myös huomata, että osa haastatelluista koki jo tehneensä myönnytyksensä, ja odotti työnantajalta nyt enemmän.

5.3 Työn emotionaalinen ulottuvuus

5.3.1 Molemminpuolinen luottamus ja arvostus

Molemminpuolinen luottamus ja tunne siitä, että työnantaja arvostaa työntekijän työpanosta nousi haastatteluissa erittäin tärkeiksi seikoiksi. Niitä odotettiin, toisaalta niitä pidettiin jopa itsestään selvyiden tasoisina työskentelyn kynnyskysymyksinä. Ei nähty mieltä työskentelyssä ilman keskinäistä luottamusta ja kunnioitusta. Lisäksi kaikenlaiseen valvontaan suhtauduttiin negatiivisesti.

...et ei meil oo sellasta organisaatiokulttuuria et siellä olis joku jatkuvasti jonkun ruoskan kanssa kattomassa et hoidatko sä sun hommat vai ei, et kyl se on mun mielestä kiva, et on se molemminpuolinen luottamus, että hommat hoituu. (haast. 1)

Asiantuntijaorganisaatiossa ei nähty syytä minkäänlaiselle kulun- tai ajankäytön valvonnalle, vaan ajateltiin, että luottamus, vastuuntuntoisuus ja työ itsessään edellyttävät työtä tehtävän kuten on ajateltu. Laiskotteluun ei ole pienessä ja yhteistyöhön vahvasti tukeutuvassa organisaatiossa varaa, ja se kyllä huomattaisiin nopeasti. Startup-työntekijä odottaakin työltään suurta vapautta ja rentoutta, johon palataan tarkemmin startupia toimintakulttuurina käsittelevässä luvussa 5.4.2.

Yleisen luottamuksen lisäksi startup-työntekijä odottaa työnantajaltaan luottamusta tämän asiantuntijuuteen ja osaamiseen. Näin koki eräs markkinoinnin suunnittelutehtävissä toimiva:

...saa vapauden näyttää, et mul on tällasii ideoita ja suunnitelmia, et suhun niinku uskotaan, luotetaan ja kuunnellaan... (haast. 3)

Luottamuksen odotetaan johtavan siihen, että työntekijän ajatuksia ja näkemyksiä kuunnellaan, ja hänen sanallaan on merkitystä. Omaa osaamista ei haluta todistella jatkuvasti, vaan oletus on että työnantaja arvostaa ja kysyy aktiivisesti työntekijöidensä näkemyksiä. Arvostus myös halutaan kuulla ääneen, ja omasta työstä ja onnistumisista halutaan palautetta. Tässä startup-työnantajille on myös parannettavaa: lähes kaikki haastateltavat toivoivat lisää kaikenlaista palautetta, sekä rakentavaa että positiivista. Tämän he kokivat tukevan myös heille tärkeää oppimista.

5.3.2 *Sitoutuminen startupissa*

Sitoutuminen startupissa on mielenkiintoinen ilmiö, ja perinteiselle organisaatioteorialle ja siten myös psykologisen sopimuksen viitekehykselle haaste. Se vaikuttaisi haastateltavien puheiden mukaan olevan pääosin vahvaa ja affektiivistakin, mutta jokseenkin tilapäistä. Se ei sido varsinaisesti yritykseen, vaan tuo mielekkyyttä ja antaa energiaa työskentelyyn. Voidaankin kysyä, ovatko startup-työntekijät oikeastaan sitoutuneita yritykseen, vai pikemmin omaan työhönsä tai uraansa. Toisaalta myös suoraa sitoutumista yritykseen kuvailtiin.

Tällä hetkellä kun olen täällä olen tietenkin sitoutunut tähän työnantajaan, on puhuttu yhteisestä tulevaisuudesta, se on mulle kyllä tärkeä -- Ei mulla sellasta ongelmaa ole etten vois, et olisin sitoutunu siinä mielessä, etten kykenis vaihtaa [työnantajaa], et nopeempi siirtyminen, en mä mielelläni sillä tavalla lähtis. (haast. 2)

Haastateltavia mietitytti sitoutumiseen liittyen heidän kiitollisuudenvelkansa heille vastuuta ja arvokasta työkokemusta tarjonnutta yrittäjää kohtaan ja heidän tärkeäksi kokemansa työn tai projektien kohtalo heidän lähtönsä jälkeen. Lähtemisen tavalla koettiin niin ikään olevan suuri merkitys: kun molemmat osapuolet ovat hyötynet toisistaan riittävästi ja sovitut työt tai se mistä on ”annettu sana” on hoidettu, voidaan alkaa valmistella eteenpäin siirtymistä. Työnantajan pulaan jättäminen esimerkiksi nopeasti lähtemällä tuntui vastenmieliseltä kaikista haastatelluista.

Sitoutuminen tuli esille myös tarpeena olla mukana luomassa jotain uutta, ehkä jotain sellaista, mikä myöhemmin menestyy. Ylipäänsä haluttiin nähdä yrityksen tai tuotteen menestyvän ja kasvavan, ja tämä toi osaltaan sitoutumista yrityksen toimintaan ja tarinaan. Yrityksen mukana kehittyminen nähtiin positiivisena ja merkitystä tuovana asiana. Eräs ohjelmistoalan (edenneessä) startupissa 4,5 vuotta työskennellyt kuvaili tunteitaan näin:

Olen ollut täällä niin pitkään, sanoisin että se tuo sitoutumista, täällä on oltu alusta saakka, rakennettu jotain merkityksellistä, vaikka en ole perustaja tai omistaja, niin on tämä silti tavallaan mun vauva, tämä koko yritys mikä ollaan rakennettu yhdessä. (haast. 5, käännetty englannista)

Yhdessä uuden rakentamisen ja oman kädenjäljen näkemisen tärkeys sekä tunteikaskin suhtautuminen yrityksen tai tuotteen tulevaisuuteen toistuivat haastateltavien puheissa. Tämä osaltaan varmasti liittyy startup-työntekijän hakemaan merkityksen ja mielekkyyden tunteeseen työssä, toisaalta viime vuosien aikana kasvaneeseen startup-hypeen, jossa jokainen haluaa olla osana mahdollista seuraavaa menestystarinaa. Sitoutumisessa voi nähdä myös oman hyödyn tavoittelua: kun nyt panostan, joustan ja annan, hyödyn siitä myöhemmin.

Sitoutuminen tuli ilmi myös perinteisemmillä tavoilla, esimerkiksi identifioitumisena yritykseen, jolloin työntekijä saattoi olla erityisen ylpeä yrityksen tuotteesta, brändistä tai vaatimattomista lähtökohdista. Puheissa oltiin helposti ”me”, vaikka työskentely saattoi olla osa-aikaista, määräaikaista tai opiskelun ohella. Sitoutuminen näkyi myös joustamisena, työhön panostamisena ja esimerkiksi työskentelynä sairaana. Yrityksen ja founderin asiat koettiin myös omiksi asioiksi, vaikka oma asema työntekijänä tiedostettiin. Sitoutumista startupissa psykologisen sopimuksen teorian näkökulmasta käsitellään luvussa 6, Johtopäätökset ja yhteenveto.

5.3.3 *Esimiehen ja työyhteisön huolenpito*

Kaikille haastatelluille oli tärkeää, että työnantaja välittää heistä, ja he uskoivat näin myös olevan. Välittäminen tuli haastatteluissa ilmi huolen pitämisenä, kuulumisien kysymisenä, yhteisöllisyytenä, tasavertaisena kohteluna, hyvän työympäristön luomisena, yhteisenä vapaa-ajanviettona sekä tukena ja työntekijän puolien pitämisenä ongelmatilanteissa. Eräs pelialalla työskentelevä kertoi näin:

...työnantajan pitää olla rehellinen ja pitää huolta omistaan, vanhan maailman tyyliin, mun mielestä siinä on vähän samaa kuin jossain vanhoilla tehtailla -- Sitä voi yrittää astetta enemmän kun tietää niinku et toinen välittää, vaikeampi kusettaakin kun toinen on joku oikea eikä joku naamaton suuryritys. (haast. 7)

Välittäminen nähtiin molemminpuolisena velvollisuutena, joka lopulta johti myös parempaan työskentelyyn pienessä työyhteisössä. Välittämiseen ja huolehtimiseen liitettiin usein reiluus ja rehellisyys, jotka nähtiin ilmeisesti aidon välittämisen sekä syynä että seurauksena. Välittämisen nähtiin kuuluvan erityisesti pienessä yrityksessä työskentelyyn kuten myös startup-kulttuuriin, jota haastateltavat toivat mielellään esille. Startupiin toimintakulttuurina palataan seuraavassa luvussa 5.4. Välittävään ja hyvään työilmapiiriin kuuluu haastateltavien mielestä myös tietty rentous ja inhimillinen ote, kuten seuraavassa kommentissa kuvataan:

...tärkeätä et on hyvä työympäristö, et ei oo liian jäykkää, se tunnelma, tässäkin on kiva et kun pomo tai founderi on yks meistä, tuntuu kaverilta. -- Tulee tunne ettei ole robotti, joka vaan istuu ja tekee työtä, et on oikea ihminen ja samalla ei odoteta mahdottomuuksia myöskään sellaselt henkilöltä. (haast. 8)

Rentous ilmenee esimerkiksi kaverillisuutena työpaikalla. Hieman yllättävästikin jokainen haastateltava toikin oma-aloitteisesti esille kokemuksensa siitä, että esimies tai työnantaja, joka useimmiten on läsnäoleva founder, tuntuu kaverilta tai on heidän kaverinsa tai ystävänsä. Työyhteisöä kuvattiin kaveriporukaksi, ystävyksiksi tai eräässä haastattelussa jopa perheeksi. Tämä näkökulma tuntui olevan haastatelluille tärkeä osa työskentelyä yrityksessä. Useissa haastatteluissa työtoverit mainittiin yhdeksi syyksi työskennellä tässä yrityksessä. Kuuluminen porukkaan, yhteisiin menoihin mukaan pyytäminen, yhteisöllisyys, mutkaton ja välittävä työilmapiiri sekä vahva ja tasavertainen kaverillisuus olivat monelle haastateltavalle myös työskentelyn ehtoja, joita ilman ei nähty viihtymistä mahdolliseksi. Vaikka kaikki haastatellut eivät kokeneet näin vahvasti, oli kaikille esimiehen välittäminen ja tuki sekä hyvä työyhteisö hyvin tärkeitä asioita, jotka he myös tunsivat saavuttavansa työsuhteissaan.

5.4 Startup toimintakulttuurina

5.4.1 *Startup-identiteetti vs. isot yritykset*

Startup toimintakulttuurina ja haastateltavien vahva startup-identiteetti tuli haastatteluiden aikana yllättävän voimakkaalla tavalla esiin. Aiheesta ei esitetty edes suuntaa-antavaa kysymystä eikä aiheen pariin johdateltu yhdessäkään haastattelussa. Näin startup toimintakulttuurina nousi yllättäen ja odottamatta tärkeäksi teemaksi tässä tutkimuksessa: aihe oli liian tärkeä ohittaa. Koska kyseessä ei ole organisaatiokulttuuriin liittyvä tutkimus, keskitytään tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa kunnioittaen havaitun toimintakulttuurin sellaisiin piirteisiin, jotka liittyvät työntekijän arvostuksiin ja odotuksiin työsuhteessa. Startup-työntekijät kokivat tosin työskentelyn startupissa jo sinänsä tärkeäksi heidän identiteettiään rakentavaksi asiaksi, mikä toi myös mielekkyyttä ja motivaatiota työskentelyyn. Toisaalta monet startup-organisaatiokulttuuriin liitetyt seikat, kuten vapaus tulla ja mennä, työskentelyn rentous ja hauskuus sekä nopea päätöksenteko koettiin sellaisiksi tärkeiksi asioiksi, joita haastatellut arvostivat ja odottivat työnantajaltaan joka tapauksessa.

Kiinnostavaa oli myös haastatelluiden melko vahvatkin stereotyyppiset näkemykset ”perinteisistä” ja suurista organisaatioista verrattuna omaan startup-työskentelyyn. Tässä oli usein havaittavissa piirteitä jopa vastakkainasettelusta. On tärkeää huomata, että valtaosa haastatelluista ei ollut kysytyjen alkutietojen mukaan työskennellyt aiemmin suuressa organisaatiossa tai perinteisillä aloilla. Voidaankin päätellä, että kyse on enemmän yrityksen ja oman startup-identiteetin luomisesta ja vahvistamisesta, kuin jostain todellista isosta kulttuurierosta, vaikka eroja tietysti on. Tällaisen ajattelun taustalla voidaan ajatella olevan jo mainittu viime vuosina kasvanut startup-hype, jonka osaksi nuoret haastatellut mielellään itsensä näkivät. Toisaalta tulee muistaa, että kaikki haastatellut kuuluvat Y-sukupolveen, jonka muuttuneet arvostukset työelämästä voivat olla myös tekijänä raportoitujen odotusten taustalla. Lisää pohdintaa Y-sukupolvisuuden vaikutuksista johdopäätöksissä luvussa 6.

Startup koettiin joka tapauksessa ketteräksi, tehokkaaksi ja ratkaisukeskeiseksi tavaksi toimia, kun taas suuret organisaatiot olivat startup-työntekijöiden mielissä kankeita ja hitaita sekä toiminnaltaan että kulttuuriltaan. Näin koki eräs markkinoinnin parissa työskentelevä:

et kun on startup, et sul on vapaus tehdä mitä vaan, et siinä on ehkä tietyllä tavalla helpompi lähteä kokeilee asioita, et se et sul ei oo sitä jäykkää ja isoa organisaatorakennetta, jossa pitää hyväksyttää tietyt päätökset miljoonassa eri paikassa

vaan se et jo muutaman puhelun päästä sä voit alkaa toteuttaa sitä sun ideaa, mikä sulle tuli vaikka edellisenä iltana. (haast. 1)

Suurissa organisaatioissa työskentely koettiin turhauttavaksi, byrokraattisen tehottomaksi, kasvottomaksi, tasaiseksi, hierarkkiseksi ja vanhanaikaiseksi; tällaisissa organisaatioissa ajateltiin ajan menevän ”sääntö- ja selvitysviidakossa”, jolloin luovuudelle ja uusille ideoille ei jää tilaa. Viestinnän ajateltiin olevan toimimatonta ja työntekijöiden kasvotonta massaa, koska ihmisiä on paljon. Työtä tehtiin työn tekemisen vuoksi, ei yhteisen päämäärän eteen. Haastatelluista se, joka todella on työskennellyt aiemmin suuressa kansainvälisessä yrityksessä kuvasi tätä näin:

...kunhan teet sen sun oman pätkän, pidät sen oman pöydän puhtaana ja tiimin kasan tarpeeks pienenä, muulla ei ole väliä, jos vaikka alkuvaiheessa joku on tehnyt jotain tyhmää, niin sillä ei ole väliä kun teet vaan sen sun oman pätkän. (haast. 4)

Työntekijän roolin ajatellaan siis olevan huomattavasti kapeampi ja merkityksettömmämpi kokonaisuuden kannalta suuressa yrityksessä kuin startupissa. Tämä tuli esille monien puheissa, ja tämä liitettiin helposti siihen, että oma vaikutusvalta jää suuressa yrityksessä vähäiseksi ja toisaalta kuviteltiin, että suurissa organisaatioissa työntekijät eivät koskaan tee muuta kuin omat selvästi määritellyt työtehtävänsä. Startupissa ajateltiin olevan toisin, ja tämä oli positiivinen asia. Toisaalta eri toimintakulttuureille nähtiin syynsä.

Mun mielestä se on välttämätöntä tai siis silleen et jos on joku iso yritys jos on jo tosi.. tietynlaiset perinteet, hierarkiaa, tosi tarkkaa et miten mennään ja tehdään ja isoja tuloja, tasasta se meno, sillon on mun mielestä perusteltua et voidaan olla jo vähän etäämmällä siellä omassa kopperossaan, mut tässä kun ollaan niin pieni ja nuori yritys niin jos meil ei olis sellasta suoraa ja ystävällismielisii välejä täällä niinku tiimin jäsenillä niin en uskois et tää taru kovin pitkään jatkuis, ei vaan toimis... (haast. 9)

Kommentista tulee esille myös monien korostama välittämisen ja hyvän työyhteisön merkitys startupissa: kun tunnetaan työtoverit ja työskennellään lähekkäin, syntyy helpommin uusia ideoita, pystytään keskittymään olennaiseen sekä reagoimaan muutoksiin ja ympäristön paineisiin nopeammin. Toisaalta startup-kulttuurista löydettiin myös negatiivisia asioita, kuten se, että toiminta on usein vielä ”hakemista” ja toimintatapoja keksi-

tään ydintyön lomassa eikä yhteistä tapaa toimia välttämättä ole. Myös tämä koettiin turhauttavaksi. Edenneessä startupissa työskentelevät totesivatkin, että liiketoiminnan kasvettua on ”kaikki tullut hieman hankalaksi”, ja etenkin viestintä ja avoimuus on kärsinyt.

5.4.2 Työskentely startupissa on vapaamuotoista, avointa ja hauskaa

Startup-työntekijä arvostaa työssään vapautta, rentoutta ja reiluutta. Töissä pitää myös olla kivaa. Nämä kaikki voidaan ajatella kuuluvan startup-toimintakulttuuriin. Vapaus voi olla vapautta tehdä omia päätöksiä (toimintavapaus), mutta myös vapautta tulla ja mennä omien aikataulujensa mukaan. Eräs ohjelmistoinsinööri kuvasi ajatuksiaan seuraavasti:

...meil ei oo tunnrit niin tarkas tässä, et ei tarvi kirjata et hei mä tuli ysiltä ja lähdin puol seittemältä, tärkeempää on se mitä tekee ja et työt tulee tehtyy, et ei tarvii tuntuu pahalta et jos yks päivä tekee ylityötä ja seuraavana lähtee aikasemmin tai tulee myöhemmin töihin. Mä en oo ikinä ymmärtäny sellasta niinku jossain virastoissa et miks siellä pitää olla jos ei oo esimerkiks töitä, et mä tykkään paljon enemmän tämmösestä systeemistä et jos on vaik yks päivä ettei saa työtä tehtyy kun vaikka puolelta päivin on loppu kaikki tuottaminen, niin mitä järkee on jäädä töihin sit, kun ei saa mitään tehtyy.. Voi vaikka illalla sit tehdä jos saa inspiraation tai sit jäädä pidempään joku toinen päivä. Et kyl mä tykkään tästä vapaudesta. (haast. 8)

Se, ettei yrityksessä ollut varsinaisia työaikoja ja tarkkoja aikatauluja, ja työntekijällä oli vapaus tehdä työtä haluamallaan tavalla haluamaan aikaan, koettiin erittäin tärkeäksi. Tämä johtui joidenkin kohdalla esimerkiksi opiskelusta, mutta kaikki arvostivat tämän tyyppistä järjestelyä myös työnsä vuoksi. Ei nähty syytä rajoittaa ja aikatauluttaa työnantajan toimesta ajattelua vaativaa asiantuntijatyötä. Vapaus koettiin tehokkaaksi ja molempia osapuolia hyödyttäväksi asiaksi. Se, että työ ja tulos ratkaisivat, ei toimistolla vietetty aika, tuntui olevan tärkeää haastatelluille myös periaatteellisella tasolla.

Rentous ja vapaamuotoisuus ovat tärkeitä arvoja startup-työntekijälle. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että koko työyhteisön koetaan olevan samalla tasolla, että esimieskin on kaveri, eikä titteleitä ja asemia korosteta. Pukeutuminen on vapaamuotoista. Avoin ja rehellinen puhe koettiin tärkeäksi, ja sille pohdittiin myös syytä:

Työyhteisönä ollaan aika sellainen mutkaton, kyllä sanotaan ihan suoraan kaikki hyv ja huono, ehkä se johtuu siitä, että ollaan niin nuoria, kaikki samanikäisiä suurin piirtein, samanlaiset elämänvaiheet osittain kaikilla, niin tota se jotenkin helpottaa sitä kommunikointia ja ihan viihtyvyyttäkin tietysti kun voi olla ihan

*oma itsensä, et ei tarvi miettiä sitä että toinen on jotenkin tosi erilainen kuin itse.
(haast. 2)*

Haastatellut myös odottivat, että kaikkien mielipiteitä kuunnellaan, ja että kaikkien mielipiteet ovat yhtä tärkeitä, vaikka esimies tai founder lopulta päätöksen tekisikin. Tässäkin ajateltiin etuna olevan työyhteisön tietty homogeenisyys. Kaikkien mielipiteiden huomioiminen nähtiin tärkeäksi myös vasta muotoutumassa olevan toiminnan vuoksi. Toisaalta nämä seikat voidaan nähdä myös reiluutena työntekijää kohtaan. Kokemus reiluudesta olikin tärkeä haastatelluille, oli kysymys sitten siitä, kenen idea voittaa, tai siitä, kuinka valmiita he ovat hyväksymään mahdollisesti keskimääräistä huomattavasti heikommat työehdot.

Osa vapaamuotoisuutta ja rentoutta on toisaalta tunne siitä, ettei työ saa ”tuntua työltä”. Tämän toi eri tavalla esille lähes kaikki haastateltavat.

Kyllä mä oon ollut tosi tyytyväinen tähän paikkaan, ei tunnu oikeastaan edes työltä suurimman osan aikaa -- että tykkää siitä mitä tekee, että en kai mä täällä muuten olisikaan kun rahaakaan tästä hommasta ei oikein vielä saa, se nyt on se et tykkää tosta hommasta, se on ykkösjuttu. (haast. 6)

...mä jotenkin haluan löytää sellainen paikka, -- missä se ei tunnu et se on töitä, koska mä en haluu mennä töihin siihen asti kun mä oon jotain 60 - 70 vuotta vanha, et mä haluun et se on niinku hauska mennä töihin, vaikka se on töitä, niin se ei oo niinku töitä -- sit meil on aina hauskat bileet, ja tiimipäivät et mennään pelaamaan vaikka jotain paintballia, se on aina hauskaa. Et mulle on tärkeintä ne pienet asiat. (haast. 3)

Startup-työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että töissä on kivaa, hauskaa ja että töihin on aina mukava mennä. Tunnustettiin, että aina ei voi olla kivaa, eikä kaikki työhön kuuluva ole aina hauskaa, mutta pidettiin kuitenkin erittäin tärkeänä sitä, että pääsääntöisesti työssä viihdytään hyvin ja että työtehtävät ovat sellaisia mitä voisi vapaa-ajallaankin tehdä. Eräs mainitsikin työn ”tuntuvan harrastukselta”. Tämä tuli esille jo aiemmin luvussa 5.2.1, joka käsitteli työn mielekkyyden tärkeyttä. Työn hauskuuden lisäksi työssä viihtymistä edisti työnantajan järjestämä vapaa-ajan toiminta, jota arvosti kaikki haastatellut vähintään jonkin verran. Toisille se oli erittäin tärkeä yhteenkuuluvuuden tunnetta tuova tekijä. Tässä tuli mahdollisesti esille haastateltavien luonne-erot: jotkut kaipaavat ja arvostavat sosiaalisuutta enemmän kuin toiset. Hauskuutta työpaikalle toi myös startup-kulttuuriin kuuluva ”pieni kiva”, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi pingis-pöytää toimistolla, peliturnauksia työpäivän aikana tai olutta jääkaapissa. Tällaisista asioista tun-

tuivat nauttivan kaikki haastatellut, vaikka kaikkien yrityksissä ne eivät olleet yhtä vahvasti läsnä. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että jos työ ei ole kivaa, ei työntekijä pysty antamaan ”kaikkeansa”. Näin on myös työnantajan etu, ettei työ ”tunnu työltä”.

5.5 Joustava startup-työntekijä

5.5.1 *Mistä startup-työntekijä joustaa?*

Aiemmat luvut ovat käsitelleet sitä, mikä on startup-työntekijälle tärkeää, eli mitä asioita hän arvostaa ja odottaa työsuhteessaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että tällaisia asioita ovat työn mielekkyys ja merkityksellisyys, ammatillinen kehittyminen ja työkokemus, molemminpuolinen luottamus, välittävä ja arvostava työilmapiiri sekä startup-toimintakulttuuriin kuuluvat vapaamuotoisuus, rentous ja avoimuus sekä ketterä ja tehokas tapa toimia. Kiinnostavaa on kuitenkin myös tietää, mikä tällaiselle työntekijälle ei ole kovin tärkeää, ja toisaalta mistä hän on valmis tai joutuu luopumaan saadakseen edellä mainitut asiat työsuhteeseensa. Tällaiset asiat voidaan jakaa kahteen kategoriaan, jotka ovat palkka, työolot ja työpaikan varmuus sekä yritystoiminnan johtaminen, esimiestyö ja viestintä. Joihinkin näistä teemoista on jo aiemmin viitattu, ja nyt niihin paneudutaan lähemmin.

5.5.2 *Palkka, työolot ja työpaikan varmuus*

Palkka oli merkittävin ja eniten esille tuotu asia, josta startup-työntekijä joutuu tekemään myönnytyksiä. Kaikki haastatellut työntekijät eivät saaneet palkkaa ollenkaan, tai summa oli vain hieman työttömyyskorvausta suurempi. Suurimmalla osalla palkkataso oli alojensa keskiarvoihin nähden matala tai erittäin matala. Poikkeuksena oli edennyt startup, jossa palkat olivat jo kohonneet, ja työntekijät olivatkin palkkatasoonsa jo melko tyytyväisiä. Tosin hekin olivat tehneet myönnytyksiä palkassa aiemmin, työsuhteen ja yritystoiminnan alussa. Eräs nuoressa peliyrityksessä toimiva kertoi näin:

Se olis hölmöä multa vaatia jotain 2 000 euroa kuussa palkkaa, kun ei nää founderitkaan nosta tästä mitään palkkaa itelleen, eihän kukaan olis semmosessa firmassa missä työntekijöille maksetaan työttömyystuen verran ja johtoporras vetäs täyttää palkkaa ja kattois et tää on ok.. -- mulle ei oo tärkeetä se palkan summa, mulle on tärkeempää se et se palkka on suhteessa muihin. (haast. 7)

Varsinaista palkkasummaa tärkeämpää työntekijöille näyttikin olevan yhtäältä kokemus palkan reiluudesta, toisaalta odotus palkan kohoamisesta. Heikko palkkataso, ja esimerkiksi se, ettei ylityö- tai muita korvauksia makseta, ollaan valmiita hyväksymään, jos se koetaan tilapäiseksi ja kaikkia, myös foundereita, koskevaksi. Tähän liittyy jo mainittu odotus liiketoiminnan kasvusta; kasvua ja kehitystä toivottiin osittain myös siksi, että sen nähtiin tuovan mukanaan myös palkkatason nousun. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii tutkimuksen edennyt startup, jossa juuri näin on jo käynyt. Toisaalta sen startupin, joka on ikään kuin nuoren ja edenneen välimaastossa, työntekijät olivat eniten harmissaan huonoksi kokemastaan palkasta. Se tuntui jo vaikuttavan hieman työmotivaatioon. Verraten heikon palkan olivat kuitenkin kaikki valmiita hyväksymään, koska tiedostivat saavansa sen ansiosta huomattavaa vastuuta ja päätösvaltaa verrattuna sellaisiin yrityksiin, joissa palkat voisivat olla paremmat. Kaikki olivatkin lopulta sitä mieltä, että sen mitä saa ja toisaalta antaa välillä on tasapaino.

Työolot olivat toinen kritiikkiä herättänyt asia. Työympäristö ja työergonomia olivat harvoin asianmukaiset. Yrityksissä ei ollut sellaista henkilöä, jonka vastuulla olisi huolehtia tällaisista asioista, eivätkä kiireiset founderit välttämättä itse ehdi puuttua tämän kaltaisiin ”toissijaisiin” seikkoihin. Niinpä esimerkiksi toimiston siisteys oli useimmiten työntekijöiden viitseliäisyyden varassa:

No nyt menee tosi konkreettiseksi mut mua pännii ihan sikana tää työpaikan epäsiisteys, herranjumala sentään, noi on röhnäsii poikii, eikä nyt pelkästään poikii, kyllähän itekin jätän jonkun kupin jonnekin, mut et yleistä semmosta et miten täällä toimistossa käyttäydytään niinku tämän tyyppistä keskustelua, et nytkin, meit alkaa olla tos jo aika paljon, se on ehkä eri kun pojatkin on alottanut tuolla, pienellä porukalla eri asia, nyt alkaa pikkuhiljaa olla porukkaa ja täällä on kaksi muutakin yritystä niin nyt alkaa olla se et miten täällä oikeesti ollaan et pyyhi omat jäljet pöydältä, katso et tiskit tulee tehtyä... (haast. 9)

Toissijaisiksi koettiin myös muut työnantajan velvollisuudet, kuten työsopimuksen laatiminen, jo mainittu lisä- ja ylityömaksuvelvollisuus, velvollisuus järjestää työterveyshuolto ja niin edelleen. Yrittäjät, poikkeuksena edennyt startup, eivät useimmiten olleet näistä huolehtineet, eivätkä työntekijät niiden perään olleet kyselleetkään. Useimmat haastatellut eivät tienneet tai välittäneet tästä työssäkäynnin juridisesta näkökulmasta. Sen sijaan monet toivat esille toiveensa siitä, että yrityksessä alettaisiin huolehtia (paremmin) sellaisista toimiston pyörittämiseen ja työvälineisiin liittyvistä asioista kuin toimistotarvikkeet, puhelinliittymät ja käyntikortit. Myös nämä oli saatettu jättää työntekijän itsensä hoidettavaksi, tai jättää hoitamatta. Mitään ”ylimääräistä luksusta” startup-työntekijät eivät kuitenkaan kaipaa. Tällaisiksi he mainitsivat esimerkiksi työsuhteautot ja muut luontoisedut, hienot toimistotilat ja kaikenlaiset työpaikan statussymbolit.

Kuten palkkatoiveet, myös tietoisuus työnantajavelvoitteista ja niistä huolehtimisen arvostaminen tuntui sekin lisääntyvän työsuhteen edetessä; työsuhteen alussa ollaan valmiita sietämään jopa laittomuuksia kun vastapainoksi saadaan jotain itselle arvokasta, kuten oman alan työkokemusta. Työsuhteen ja yritystoiminnan vakiintuessa aletaan pohtia omia oikeuksia ja työympäristön toimivuutta, ja vaatimustaso näyttäisi kasvavan. Tämän sanoi suoraan eräs edenneen startupin työntekijä, joka oli ollut mukana yritystoiminnan alusta asti:

Me aloitettiin todella pienenä yrityksenä olemattomalla budjetilla, on meillä vieläkin rajoitettu budjetti mutta nyt me ollaan paljon suurempi yritys ja sen perusteella sulla voi olla suuremmat odotukset kun kerran jonkin verran rahaa virtaa sisään. Meillä on varaa pingpong-pöytään, meidän ei tarvi ostaa halvimpia juttuja, se on aika hauskaa kun katsotaan taaksepäin alkupäiviä kun meillä ei ollut ollenkaan rahaa...-- joten odotan vähän enemmän nyt kun niillä on varaa siihen -- En, tietenkään, nyt edes harkitsisi aloittaa työskentelyä sellaisissa oloissa missä me aloitettiin, pieni toimisto eikä käytännössä ollenkaan palkkaa. (haast. 5, käännetty englannista)

Varmuutta työpaikastaan sen sijaan haastateltavat eivät tuntuneet kaipaavan missään vaiheessa työsuhdettaan. Suhtautuminen työsuhteen varmuuteen ja jatkuvuuteen oli kaikilla haastatelluilla välinpitämätöntä, eikä sillä näyttänyt olevan mitään yhteyttä omaan asenteeseen työtä ja työnantajaa kohtaan. Jatkoa toivottiin, jos ja niin kauan kuin yhteistyö on hyödyllistä molemmille osapuolille.

...miehelläni olisin pitkänkin aikaa samassakin paikassa töissä, mut se että se on vähän vaikee sanoo kun mikään ei oo varmaa, mä oon siinä vähän ehkä et pessimisti ei pety, et mä en osaa aatella, et jos mä meen johonkin firmaan et täällä mä oon loppuelämäni, et mä ajattelen et se on ehkä sillain et siihen asti kunnes, tai kunhan sä koet et sä annat jotain sille firmalle, kunhan koet et sä saat siit jotain, kunhan se ei ole sellasta tasasta puurtamista vuodesta toiseen. (haast. 1)

Työpaikan varmuus tuntui olevan haastateltavien mielissä jotain sellaista, mitä ei ole enää olemassa. Sitä ei tuotu oma-aloitteisesti esille, eikä siitä kysyttäessä ollut juuri mitään sanottavaa. Työpaikan varmuus -ulottuvuus ei kuulunut näiden työntekijöiden työsuhteisiin, eikä sen perään myöskään haikailtu. Toisaalta pohdittaessa joustoja palkoista, työnantajan velvoitteista ja työpaikan varmuudesta on otettava huomioon haastateltavien elämäntilanne, joka saattoi ja saattaa mahdollistaa omalta osaltaan tämän kaltaiset joustot. Haastateltavien ja heidän elämäntilanteidensa vaikutuksista tuloksiin käydään lähemmin läpi johtopäätöksissä luvussa 6.

5.5.3 Liiketoiminnan johtaminen, esimiestyö ja viestintä

Toinen startup-työntekijän joustamiseen liittyvä kategoria on liiketoiminnan johtaminen, esimiestyö ja viestintä, joista haastatteluiden perusteella startup-työntekijät joutuivat tekemään jonkin verran myönnetyksiä. Kaikki mainitsivat yrityksessä olleen haasteita näihin teemoihin liittyen, mutta toisille ne olivat suurempia harmituksen aiheita kuin toisille. Erot johtuivat joko yrityksestä tai työntekijän omien tarpeiden vaihtelevuudesta. Liiketoiminnan johtaminen sai työntekijöiltä moitteita lähinnä koetun ajoittaisen suunnitelmattomuuden ja tehottomuuden osalta. Liiketoimintaan kaivattiin selkeää suuntaa ja tavoitetta, sekä strategiaa näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijät odottivat, että myös heidät huomioitaisiin ja heitä kuultaisiin kun näitä visioita ja strategioita laaditaan, ja että ne sitten viestittäisiin kaikille työntekijöille huolella. Nyt toiminta koettiin usein vielä päämäärättömäksi ja ”kotikutoiseksi” selviytymistaisteluksi tai puuhasteluksi, tai sitten olemassa olevia tavoitteita ja suunnitelmia ei ollut osattu tai ymmärretty tehdä selväksi myös työntekijöille. Eräs haastateltava kuvasi tunteitaan näin:

...nyt mä tavallaan vaadin enemmän sitä et niitä asioita sovitaan jotenkin ennakkoon, mitä pitää olla hoidettuna, sillon [työsuhteen alussa] mä en niitä vaatinu et se oli vaan hyvä jos niistä puhuttiin mut et nyt sitä pitkäjänteisyyttä, sitä enemmän vaatii et se on muuttunut, se luo tietyl taval semmosta jatkuvuuden tunnetta et sovitaan ja pidetään niistä tavoitteista sit kiinni, et se tuo sellasta halua myös tehdä enemmän hommi. (haast. 10)

Toiminnan tavoitteellisuuden koettiin siis tuovan motivaatiota omaan työhön, ja kuten monissa jouston kohteissa, myös tässä odotukset kasvoivat ajan myötä. ”Ison kuvan” toivottiin olevan kaikille selvä, jotta työntekijät ymmärtäisivät, mihin keskittyä, miksi työtä tehdään ja toisaalta mitkä heidän oma roolinsa ja tehtävänsä tässä suunnitelmassa ovat. Tässä pohdinnassa haastatellut ottivat usein koko yrityksen ja johdon näkökulman ja puhuivat itsensä lisäksi myös työtovereistaan: kaikkien on tiedettävä mitä tehdään ja miksi.

Tavoitteellisuuden ja strategisuuden lisäksi kaivattiin ylipäänsä parempaa suunnittelua projektiluonteiseen työskentelyyn. Haastateltavien kommentit liittyivät päivittäiseen työskentelyyn, toimiston tehokkuuteen, varaston- ja ajanhallintaan, resursointiin ja budjetointiin, joissa kaikki haastateltavat kokivat olevan ainakin jossain määrin parantamisen varaa. Tulevaisuuden maalailun lisäksi toivottiin keskittymistä nykyhetkeen, esimerkiksi työntekijöiden asioihin ja yrityksen tämän hetkiseen tilaan ja toimintaan, jonka uskottiin parantavan yrityksen toimintaa esimerkiksi tehokkuuden ja työviihtyvyyden kasvun kautta. Myös esimiestyö sai suoraa kritiikkiä haastatelluilta, joskin kritiikin kohteet olivat vaihtelevia. Tyhjät lupaukset, jatkuvuuden puuttuminen päätöksenteossa ja rooliepäselvyydet aiheuttivat

etenkin ”keskivaiheen” startupissa ärtymystä silloin tällöin. Positiivisena pidetty ketteryys näyttäisikin aiheuttavan ajoittain sekavuutta, väärinymmärryksiä ja epäselvyyksiä vastuissa. Myös se, että esimies on saman ikäinen ja ”kaveri”, aiheuttaa ongelmatilanteissa haastetta, jos konflikteja vältetään ystävyysvuoksi eikä ristiriitoja näin päästä ratkaisemaan. Myös auktoriteettiongelmistä kerrottiin.

Palautteen saamisen vaikeus oli kuitenkin suurin kritiikin aihe liittyen esimiestyöhön; tätä esimiestyön osa-aluetta arvostelivat kaikki haastateltavat. Palautetta ei koeta saavan riittävästi tai se on hyvin ylimalkaista. Startup-työntekijät toivoivat kaikenlaista rakentavaa palautetta työstään, jotta voivat kehittyä työssään paremmiksi ja jotta tietäisivät, että tekevät oikeita asioita. Haastatteluiden perusteella työhön pyrittiin suhtautumaan melko objektiivisesti, jolloin oltiin huolissaan myös siitä, ettei paras idea välttämättä pääse käytäntöön kun jokainen puuhastelee yksinään tietokoneellaan. Oman oppimisen lisäksi myös yrityksen ajateltiin näin hyötyvän avoimesta palautteenantokulttuurista. Myös kehuja hyvästä suorituksesta odotettiin – niiden koettiin parantavan omaa työmotivaatiota.

Viestintä on toinen perinteinen kritiikin kohde, joka nousi esille myös tämän tutkimuksen haastateltavien puheissa. Eräs projektinjohtotehtävissä toimiva edenneen startupin työntekijä kuvasi yrityksen viestintähaasteita näin:

...ylipäättään liian heikkoa kommunikaatiota yrityksen sisällä, meil on kovin avointa yleensä, mut mitä tulee tällasiin asiakaskeisseihin, niin niissä tuppaa olemaan tällasta rikkiäistä puhelinta matkalla, et siel ei sit niinkun, mikä johtaa typeryyksiin, mikä johtaa työn mielekkyyden vähenemiseen, ja siihen et siitä tulee huomattavasti enemmän töitä jälkeensä, ja taas työn mielekkyys laskee. (haast. 4)

Viestintä sai kritiikkiä jo mainittujen palautteenannon vaikeuden sekä tavoitteiden ja strategian viestimisen osalta, mutta myös arkiviestintään toivottiin parannusta. Yhdessä ja erikseen työskentely ei aina ollut koordinoitua, ja tämän koettiin johtuvan juuri puutteellisesta tiedonkulusta. Joskus heikko viestintä aiheutti väärinymmärryksiä, virheitä ja lisätyötä, kuten yllä olevassa kommentista kuvataan. Myös yrityksen asioista, tilasta ja tulevaisuudesta kaivattiin lisää tietoa ja avointa keskustelua.

Lopuksi on mainittava, että kaikki haastatteluissa esille tullut kritiikki oli melko kilttiä ja hyvin ymmärtäväistä. Esimerkiksi palautteen antamisen vaikeuden koettiin olevan yleinen suomalainen ongelma, eikä siitä syytetty varsinaisesti tämänhetkisiä esimiehiä. Monet nuoren, nopeasti kasvavan yrityksen haasteet taas liitettiin startup-kulttuuriin. Haastatellut toivat paljon esille myös foundereiden kiireisyyttä, joka selitti haastateltujen mielissä heidän ajoittaista ajattelemattomuuttaan ja virheitään. Usein koettuja pettymyksiä ja harmituksen aiheita saikin haastatteluissa kysyä useampaan kertaan; lähinnä tyytymättömyyttä palkkaan tuotiin esille oma-aloitteisesti, vaihtelevasti toki myös muita aiheita.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän työn tavoitteena oli tutkia, millaisia psykologisia sopimuksia suomalaisissa nuorissa kasvuyrityksissä syntyy. Tätä lähdettiin selvittämään tutustumalla psykologisen sopimuksen teoriaan, josta keskityttiin erityisesti keskusteluun uudesta psykologisesta sopimuksesta. Tähän keskusteluun liittyvät työelämän murros, uudet työntekeksen tavat, epätyypilliset työsuhteet ja esimerkiksi rajaton ura. Startup-työntekijät edustavat tässä työssä empiiristä joukkoa, jossa epätyypillisiä työsuhteita ja psykologisia sopimuksia tarkastellaan. Haastatteleamalla kymmentä startup-työntekijää pyrittiin selvittämään mitä tällainen työntekijä työnantajaltaan odottaa, ja mitkä seikat työsuhteessa ovat hänelle tärkeitä ja merkityksellisiä. Nämä vastaukset muodostavat tutkimuksen tulokset, ja niistä voi päätellä jotain startup-työntekijän psykologisesta sopimuksesta. Tulokset antavat näkemystä laajemminkin esimerkiksi keskusteluihin siitä, mitä Y-sukupolvi odottaa työnantajaltaan, tai millaista nuorten työntekijöiden sitoutuminen saattaa olla työnantajansa. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa, tuloksia vertailemalla ja pohtimalla.

Rousseau (mm. 1995) perinteinen psykologinen sopimus, joka esiteltiin sivulla 17, tuntuu melko jäykältä teoriakehikolta kun mietitään startup-ympäristöä, ja startupissa työskentelevän työntekijän kokemusta työsuhteestaan. Voidaan kyseenalaistaa, voidaanko tällaiseen työsuhteeseen liittää psykologisen sopimuksen käsitettä, tai että onko startupissa työskentelevällä ylipäättään psykologista sopimusta. Toisaalta voidaan todeta, että psykologinen sopimus voi tällaisessa työsuhteessä olla perinteiseen työsuhteeseen verrattuna jopa olennaisempi käsite: kun (kirjallinen) työ sopimus, tieto esimerkiksi työterveyshuollosta, ylityökorvaukset ja ylipäänsä työaika puuttuvat, saattavat implisiittiset oletukset työsuhteeseen liittyvistä ehdoista nousta hyvinkin tärkeään rooliin. Tätä tukee Gustin (2004) kokoava kirjallisuuskatsaus, jonka mukaan psykologinen sopimus vaikuttaa enemmän käytökseen ja asenteisiin joustavassa kuin vakituksessa työssä työskenteleville. Rousseau (1989, 123) määritteli psykologisen sopimuksen yksilön omaksumaksi käsitykseksi tai uskomukseksi vastavuoroisen vaihdantasuhteen ehdoista ja siihen liittyvistä velvollisuuksista työntekijän ja työnantajan välillä; suurin osa haastateltavista teki työtään lähes pelkästään tällaisten uskomusten varassa.

Startup-työntekijän psykologinen sopimus ei suoraan löydä vastinetta Rousseau'n neli-kentästä, jossa psykologisia sopimuksia tunnistettiin neljä: transaktiivinen, transitionaalinen, tasapainotettu sekä relationaalinen. Eniten startup-työntekijän psykologinen sopimus muistuttaa tasapainotettua (engl. balanced) sopimusta, jossa korostuu tekemisen dynaamisuus, oppiminen, keskinäinen tuki ja identifioituminen organisaatioon. Toisaalta

piirteitä on myös transitionaalisesta psykologisesta sopimuksesta, jota leimaa epävarmuus ja korkea vaihtuvuus. Transitionaalinen on siirtymävaiheiden psykologinen sopimus, kuten myös startupin voidaan nähdä olevan yrityksen vaihe: analogia on ymmärrettävä. Nuorten kasvuyritysten työntekijöiden sitoutuminen on omanlaistaan, eikä sitä tunnista transaktionaalisen alhaisesta eikä toisaalta tasapainotetun tai relationaalisen korkeasta (affektiivisesta) sitoutuneisuudesta. Rousseau (1995) nelikentän sijaan alan kvantitatiivinen tutkimus hyödyntää enemmän sopimuksista ääripäitä, relationaalista ja transaktionaalista, joiden ajatellaan olevan sopimukseen eri asioita tuovia elementtejä, tai jatkumon päitä. Tämä hyvin käytetty karkeampi jako ei ole hyödyllinen teoreettinen viitekehys tämän tutkimuksen tulosten arviointiin.

Sen sijaan epätyypillisen työsuhteen, josta esimerkkinä tässä tutkimuksessa on nuorten kasvuyritysten työsuhteet, psykologinen sopimus vaikuttaa löytävän erittäin paljon yhtymäkohtia uuden psykologisen sopimuksen teorian kanssa. Hiltropin (1995) typologia uudesta ja vanhasta sopimuksesta kuvaa hyvin työsuhteiden muutosta, ja nuorten kasvuyritysten työntekijöiden psykologinen sopimus muistuttaakin Hiltropin (1995) luomaa ”uutta diiliä”. Alla olevaan taulukkoon sivulta 23 on merkitty plus- ja miinusmerkein teorian eri ominaisuuksien vastaavuus tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Taulukko 2 Muuttuva psykologinen sopimus (Hiltrop 1995, 290) muokattuna tuloksilla

Ominaisuus sopimuksessa	Vanha psykologinen sopimus		Uusi psykologinen sopimus	
<i>Fokuksessa</i>	Varmuus ja turva	-	Työmarkkinakelpoisuus	+
<i>Muoto</i>	Strukturoitu	-	Joustava	+
<i>Kesto</i>	Pysyvä	-	Vaihteleva	+
<i>Laajuus</i>	Laaja	+/-	Kapea	+/-
<i>Vaikuttava periaate taustalla</i>	Perinne	-	Markkinat	+
<i>Tavoiteltava tulos</i>	Lojaalius ja sitoutuminen	+/-	Lisäarvo organisaatiolle	+
<i>Työnantajan päävastuu</i>	Reilu palkka hyvästä työstä	-	Korkea palkka hyvästä suoriutumiskyvystä	-
<i>Työntekijän päävastuu</i>	Hyvä suoriutuminen annetuissa tehtävissä	-	Tehdä jotain merkittävää tai vaikuttavaa	+
<i>Työnantajan tärkein panos</i>	Tasainen ansio- ja urakehitys	-	Mahdollisuus itsensä kehittämiseen	+
<i>Työntekijän tärkein panos</i>	Aika ja vaiva	-	Tietämys ja taidot	+

Startup-työntekijät odottivat työsuhteeltaan tasaisen ansio- ja urakehityksen sijaan mahdollisuutta itsensä kehittämiseen, ja sitä kautta he uskoivat työmarkkinakelpoisuuten-
sakin paranevan. Heille oli tärkeää tehdä jotain merkittävää ja taitojaan hyödyntävää, ja
sen he kokivat myös päätehtäväkseen yrityksessä, ei niinkään ajan ja vaivan antamisen.
Useampi haastateltava mainitsi, ettei työssäololla ja kellonajoilla ole sinänsä merkitystä,
vaan sillä mitä saa aikaan, ja miten onnistuu tuottamaan yritykselle lisäarvoa. Jos ja kun
tämä loppuu, pitää lähteä kotiin ja jatkaa työtä illalla, ja tämän jatkuessa on syytä etsiä
jopa uusi yhteisö, jossa voisi olla enemmän hyödyksi. Työsuhteet olivat joustavia ja kes-
toltaan vaihtelevia. Varmuutta ja perinteitä ei arvostettu, vaan ymmärrettiin markkinoiden
päättävän kunkin yrityksen ja siten työntekijän kohtalosta. Sitoutuminen oli voimakasta
ja affektiivistakin, mutta se kohdistui enemmän omaan tekemiseen kuin yritykseen: on
mielekkäämpää tehdä jotain, mistä välittää, mutta välittämisen kohde saattaa vaihdella.
Tämä muistuttaa Smithsonin ja Lewisin (2000) nuorten työntekijöiden haastatteluiden
perusteella luomaa lyhytaikaisen sitoutumisen sopimusta, jossa työntekijä voi olla hyvin-
kin motivoitunut ja sitoutunut esimerkiksi projektiin, mutta ei varsinaisesti työnantajaan.

Taulukosta 2 selviää myös, että ainoa suuri ristiriita Hiltropin (1995) teorian ”uudesta
diilistä” kanssa oli palkka. Nuoret työntekijät startupeissa eivät saaneet reilua palkkaa
hyvästä työstä (vanha psykologinen sopimus), eivätkä korkeaa palkkaa hyvästä suoriutu-
miskyvystä (uusi psykologinen sopimus). Palkitseminen oli nuorissa kasvuyrityksissä
niukkaa ja toisinaan omaperäistäkin, eikä vastannut tehtävän vaatimuksia. Tämä lienee
tyypillistä yritystoiminnan alussa, ja liittyy enemmän tilanne- ja ympäristötekijöihin kuin
psykologiseen sopimukseen tai työsuhteisiin.

Muuttuvan psykologisen sopimuksen johtamiseen keskittyvässä kirjallisuuskatsauk-
sessaan Hiltrop (1996) mainitsee työntekijöiden yhä enemmän haluavan tietää, mitä or-
ganisaatioissa tapahtuu ja miksi johto toimii, kuten toimii. Työntekijät myös haluavat olla
mukana päätöksenteossa ja tuntea arvostusta omasta osastaan menestyksen eteen. Työltä
odotetaan itsenäisyyttä ja mielekkyyttä. Myös nämä muuttuneen psykologisen sopimuk-
sen piirteet tulivat esille haastatteluissa: haastateltaville oli erittäin tärkeää tuntea ole-
vansa olennainen osa yritystä, ikään kuin ”sisäpiiriä”, jossa tiedonkulku on avointa ja
vaikutusmahdollisuudet suuret. Myös Bakerin (2009) uuden psykologisen sopimuksen
mukainen työsuhdemalli, joka edellyttää asennemuutosta sekä organisaatiolta että työn-
tekijältä, korostaa merkityksellisyyttä, oppimista ja kehittymistä sekä avoimuutta tiedon
jaossa. Bakerin (2009) mallissa on nostettu tärkeään rooliin, ja ”uuteen diiliin” kuulu-
vaksi, niin ikään organisaation rajoja rikkova asiakas sekä esimerkiksi työyhteisön hyvä
henki. Nämä kaikki teemat nousivat esille myös haastatteluista. Erityisesti hyvää henkeä
ja työn merkityksellisyyttä korostettiin, ja ne vaikuttivat useimmilla olevan myös niin
sanotun deal breakerin asemassa, eli jos niitä ei ole, etsitään jotain muuta työtä. Eräs
haastateltava kertoi kokevansa velvollisuuksia eniten asiakkaille, joita varten työtä teh-
dään. Asiakas mainittiin myös yhdeksi psykologisen sopimuksen sopimuskumppaniksi.

Tämän tutkimuksen perusteella asiakas siis todella saattaa rikkoa organisaation rajoja muuttuneessa työelämässä. Yleisesti psykologisen sopimuksen syntyminen ja sopimuksen osapuolet vastasivat tutkimuskirjallisuuden näkemyksiä. Aiemman tutkimuksen mukaan psykologinen sopimus solmitaan työntekijän mielessä jonkun sellaisen kanssa, jolla on valtaa toimia sitoumustensa mukaan, esimerkkinä esimies ja linjaohjaaja. Voidaan todeta startup-yritysten foundereiden olevan sellaisia.

Guestin (2004) psykologisen sopimuksen sisältöön ja tilaan liittyvän mallin mukaan psykologisen sopimuksen syntyyn ja tilakokemukseen vaikuttavat kontekstuaaliset tekijät, kuten työntekijän henkilökohtaiset ja organisaatioon liittyvät tekijät, ja laajemmin lainsäädäntöön ja työmarkkinatilanteeseen liittyvät tekijät. Tämä näkyy myös tässä tutkimuksessa. Guestin (2004) mallin avulla voidaan pohtia, kuinka paljon eri ”tilatekijät” vaikuttavat kokemukseen esimerkiksi reiluudesta ja lupauten pitämisestä. Tämän tutkimuksen ja Smithsonin ja Lewisin (2000) mukaan työntekijä hyväksyy helpommin muutoksia ja heikennyksiä, jos muutos on välttämätön, yleinen ja se kompensoidaan jollain lailla. Tämä tuli esille vahvimmin haastateltavien palkkapuheessa. Palkkasummaa tärkeämpää tuntui haastateltaville olevan kokemus palkan reiluudesta ja toisaalta odotus palkan kohoamisesta. Kokonaisuudessa heikotasoinen palkitseminen hyväksyttiin, koska sen ajateltiin olevan tilapäistä ja kaikkia, myös foundereita, koskevaa. Se liitettiin vahvasti yrityksen startup-vaiheeseen, ja sen korvasi mielenkiintoiset ja vastuulliset työtehtävät, jotka antoivat tärkeää työkokemusta jatkoon. Ymmärrettiin, että muualla palkkataso saattaisi olla parempi, mutta työ ei todennäköisesti olisi niin palkitsevaa ja vastuullista. Kaikki haastateltavat lopulta olivatkin sitä mieltä, että sen välillä mitä saa ja mitä antaa, on tasapaino.

Kaikki eivät kuitenkaan voi joustaa palkassa, ainakaan pitkään, ja myös muulla epävarmuutta työhön tuovalla joustolla on elämää rajoittavat puolensa. Guestin (2004) mukaan epävarmuus työstä vaikuttaa muun muassa työn ulkopuoliseen elämään ja henkiseen terveyteen. Smithsonin ja Lewisin (2000) eurooppalaisten nuorten työelämäkäsityksiä kartoittavan tutkimuksen mukaan alle 30-vuotiaiden odotukset työnantajaa kohtaan ovat muuttumassa, eivätkä he aina koe työn epävarmuutta psykologista sopimusta heikentäväksi tai rikkovaksi asiaksi. Nuoret kuitenkin erottivat Smithsonin ja Lewisin (2000) tutkimuksessa lyhyt- ja pitkäaikaisen epävarmuuden: lyhytaikainen epävarmuus hyväksyttiin, mutta pitkäaikaisen epävarmuuden koettiin hankaloittavan muiden ”aikuisroolien” ottoa. ”Aikuisrooleilla” tutkimuksessa tarkoitettiin esimerkiksi asuntolainan ottoa tai perheen perustamista. Tässä tutkimuksessa se, mitä nuoret startup-työntekijät hyväksyivät, saattoi olla juuri lyhytaikainen epävarmuus. Jousto oli mahdollista, koska kaikkien haastateltujen elämäntilanne sen salli. Haastatellut olivat suhteellisen nuoria (22–34 -vuotiaita) ja he elivät yksin ja vuokra-asunnossa. Heillä ei ollut esimerkiksi autoa tai lapsia, mutta osalla oli seurustelukumppaneita. Tämä lyhytaikaisen epävarmuuden sieto mahdollisti ammatillisen kehittymisen ja verraten vastuullisen ja mielekkään työn tekemisen.

Myös Smithsonin ja Lewisin (2000) tutkimuksessa lyhytaikainen epävarmuus nähtiin mahdollisena osana urapolkua. Edenneissä startupeissa työskentelevät olivat jo siirtyneet odotuksissaan vaiheeseen, jossa työsuhteelta toivottiin enemmän. Varmuutta ja vakautta nämäkään nuoret työntekijät eivät edelleenkään odottaneet, sen sijaan kohtuullista palkkaa ja toimivaa työympäristöä he jo arvostivat. Mahdollisesti pitkäaikainen epävarmuus muuttuu ongelmalliseksi vasta ”aikuisroolien” myötä, eikä yhdelläkään haastatellulla ollut vielä tällaisia roolitoiveita. Toisaalta havaittavissa oli, että ikä ja työkokemuksen määrä lisäsi jonkin verran tietoisuutta omista oikeuksista ja myös odotuksia jo sinänsä.

Psykologisessa sopimuksessa on kyse vaihdannan ehdoista, eli mitä ollaan ja mitä ei olla valmiita hyväksymään interaktiossa organisaation kanssa (Schalk & Freese 1997). Kyse on pitkälle tasapainosta. Aiemmissa kappaleissa on pohdittu juuri tuota tasapainoa. Kakabadsen ja Kakabadsen (2000) mukaan tasapaino koostuu odotuksista ja vaihdannasta, joista odotukset vastaavat yleensä hyvin todellisuutta epätyypillisissä työsuhteissa molempien ollessa tietoisia työsuhteen ehdoista. Vaihdata on haastavampi kun työpaikan varmuuden puuttuessa voidaan kyseenalaistaa koko (tasapainotettu) psykologinen sopimus. Tämän tutkimuksen perusteella on mahdollista säilyttää tasapaino myös vaihdannan suhteen, jos varmuuden sijasta työnantaja tarjoaa jotain muuta, jota ei muualla saisi, kuten jo aiemmin todettiin. Tätä tukee Cavanaugh’n ja Noen (1999) tutkimus, jonka mukaan uuden psykologisen sopimuksen relationaalisten komponenttien hyväksyntä lievensi (negatiivisten) työelämäkokemusten vaikutusta työtyytyväisyyteen ja lähtöaikeisiin. Smithsonin ja Lewisin (2000) nuorten työntekijöiden haastatteluiden perusteella luoma toinen sopimustyyppi tasapainotetun elämän sopimus vastaa tätä: heikennyksiä voidaan hyväksyä, jos tilalle saadaan jotain itselle tärkeää.

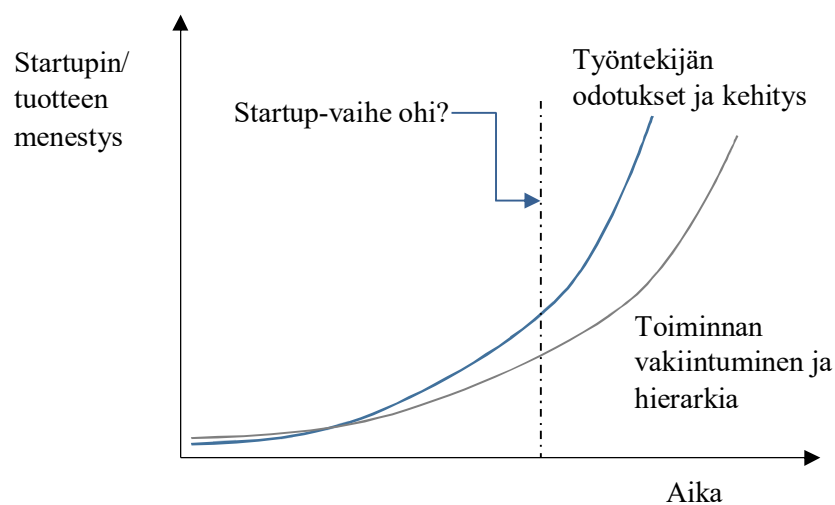
Tutkimuskirjallisuuden mukaan yleisesti epätyypillisissä työsuhteissa työntekijä tuntee vähempää osallisuutta ja affektiivista sitoutumista, heillä oli vähemmän odotuksia ja rajatumpi ja selkeämpi psykologinen sopimus. Tämän tutkimuksen perusteella näin ei välttämättä ole. Tutkimuskirjallisuudessakin tosin tulokset ovat ristiriitaisia, eikä yhtenäistä näkemystä ole. Erityisesti Guest (2004) korostaakin valinnan mahdollisuutta ja epätyypillisten työntekijöiden vaihtelevia tilanteita: epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevät eivät ole yhtenäinen joukko, mikä osaltaan selittää ristiriitaisia tuloksia. Useimmissa tutkimuksissa tämä joukko oli kuitenkin melko tyytyväinen tai tyytyväinen työssään, ja heidän psykologisen sopimuksen tilansa oli yleensä positiivinen. Näin oli myös tässä tutkimuksessa.

Voidaan todeta, että nuorissa kasvuyrityksissä työskentelevillä on ”uuden diilin” kaltaisen psykologinen sopimus, jossa painopiste on muuttunut vakaudesta ja varmuudesta työmarkkinakelpoisuuteen, lojaaliudesta merkityksellisen ja verraten vastuullisen työn tekemiseen ja yhdestä yrityksestä urapolkuun. Myös muutoin startup-työntekijät ovat hyvä esimerkki työelämän muutoksesta ja epätyypillisen työn tekemisestä.

6.2 Startup-työntekijätyyppi

Nuorissa kasvuyrityksissä työskentelevien odotukset työnantajaltaan vastasivat pääpiirteittäin sitä, mitä tämän hetken työelämä tutkimuksen perusteella saattoi odottaa, vaikka joitakin eroavaisuuksiakin oli. Haastateltavien puheista nousi esille kuitenkin myös jotain yllättävää ja uutta. Startup toimintakulttuurina ja haastateltavien vahva startup-identiteetti toistui lähes kaikissa haastatteluissa, vaikka aiheeseen ei johdateltu haastateltuja tapaamisten aikana millään tavalla. Koska kyseessä ei ole organisaatiokulttuuriin liittyvä tutkimus, aihetta käsitellään työntekijän odotusten ja arvostusten kautta. Haastatelluille startupissa mukana olo, ja startupiksi nimitetyssä nuoressa yrityksessä työskentely vaikutti olevan jotain erityistä, jopa itseisarvo. ”Startupissa” työn tekeminen toi mielekkyyttä ja motivaatiota työhön. Haastateltavat jakoivat yrityskulttuurit helposti stereotyyppisesti vanhoihin, perinteisiin ja kankeisiin sekä nuoriin ja ketteriin. Tästä syntyi merkitysstruktuuri, joka ohjasi haastateltavien puhetta työskentelystä ja työnantajasta. Työntekijät halusivat tuoda esille, että he työskentelevät juuri tällaisessa nuoressa ja ketterässä yrityksessä, startupissa, eivätkä missään tapauksessa perinteisessä tehottomassa yrityksessä, mikä ilmaistiin negaationa. (Moilanen & Räihä 2001, 58) Puhe perustui ennakkoluuloihin, sillä haastatelluista vain yksi oli todella työskennellyt suuressa, vakiintuneessa yrityksessä.

Mahdollisuus työskennellä, ja sanoa työskentelevänsä, startupissa selittää mahdollisesti osan näiden työntekijöiden joustovalmiudesta. Toisaalta tulee muistaa, että nuorten kasvuyritysten työntekijät ymmärsivät ja hyväksyivät jouston kohteet toistaiseksi, ja koska, kuten aiemmin todettiin, niihin oli hyvä syy. Samalla koettiin, että näihin asioihin on tultava ajan myötä muutos. Alla oleva kuvio havainnollistaa tätä.



Kuvio 5 Startup yrityksen alkuvaiheena: työntekijän odotukset ja toiminnan vakiintuminen

Kuvion 5 osoittamalla tavalla vaatimustason nousu oli haastateltavilla ikään kuin etukäteen tiedossa, ja menestystä ja toiminnan vakiintumista odotettiin. Tähän myös luotettiin. Haastatteluissa tuli esille, että ellei näitä tapahdu, siirrytään muualle. Yksi tutkimuksessa mukana ollut startup oli jo edennyt, ja tämä näkyi sekä työntekijöiden odotuksissa että yrityksen toiminnassa. Toiminnan kasvaessa mukaan oli tullut hierarkiaa, eikä esimerkiksi tiedonkulku ollut yhtä avointa kuin aiemmin. Tähän suhtauduttiin ristiriitaisesti, vaikka ymmärrystäkin löytyi. Joka tapauksessa tämä tutkimus tukee ajatusta, jonka mukaan startup on yrityksen vaihe, ja nimenomaan väliaikainen alkuvaihe. Toisaalta tämän tutkimuksen perusteella voidaan niin ikään todeta, että myös startupissa työskentely on työntekijän työuran vaihe – ellei yritys kehity ja kasva tuosta vaiheesta eteenpäin.

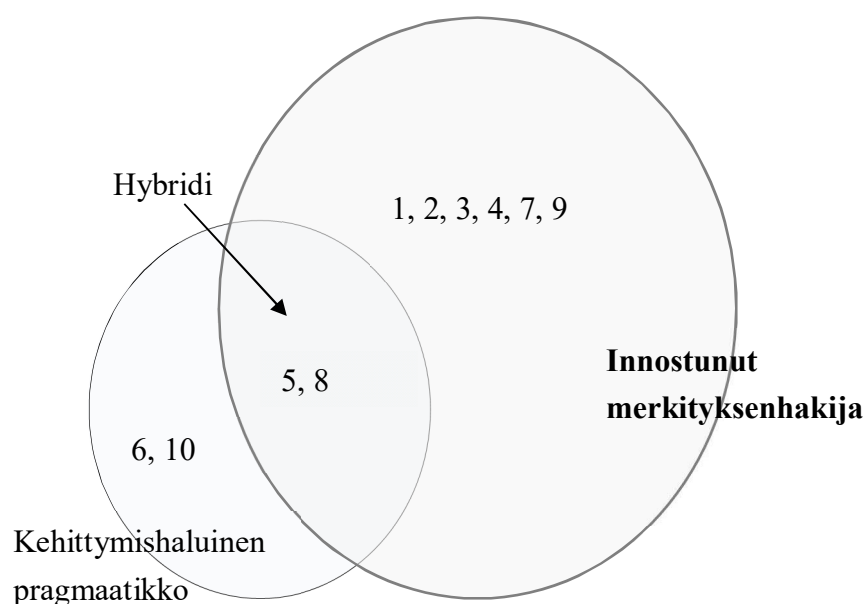
Tässä tutkimuksessa selvitettiin, mitä suomalaisessa nuoressa kasvuyrityksessä työskentelevä työnantajaltaan odottaa, ja mitä hän työsuhteessaan pitää tärkeänä ja merkityksellisenä. Näiden vastausten, joita jo edellisessä luvussa käytiin tarkemmin läpi, pohjalta on mahdollista pohtia, onko olemassa jonkinlaista yleistä startup-työntekijätyyppiä. Yhdistäen haastattelun teemoja ja aiempaa tutkimuskirjallisuutta, erityisesti Rousseau (1995) perinteisen psykologisen sopimuksen nelikenttää ja Hiltropin (1995) vanhan ja uuden psykologisen sopimuksen typologiaa, laadin tähän tutkimukseen sopivia ulottuvuuksia, joiden pohjalta voidaan eri työntekijätyyppejä mahdollisesti tunnistaa. Alla olevassa taulukossa esitellään nämä ulottuvuudet, kuten myös työntekijätyypit.

Taulukko 3 Startup-työntekijätyyppi

Psykologisen sopimuksen ulottuvuuksia	KEHITTYMISHALUINEN PRAGMAATIKKO	INNOSTUNUT MERKITYKSENHAKIJA
selkeät työehdot ja suoritusvaatimukset	suurelta osin	ei ole eikä odoteta
sitoutuneisuus	heikkoa tai projektiluontoista	vahvaa ja affektiivista, mutta väliaikaista
identifioituminen organisaatioon	heikkoa	vahvaa
halu oppia ja kehittyä	tärkeää, syy työskentelyyn	tärkeää, edellytys
halu antaa itsestä hieman enemmän	ei ole	kyllä, tarvittaessa tai oma-aloitteisesti
keskinäinen tuki ja välittäminen	merkitystä jonkin verran	suuri merkitys
työyhteisö, yhteisöllisyys	plussaa, ei välttämättömyys	tärkeää, edellytys työskentelylle jopa
työpaikan varmuus	ei merkitystä, ei ole olemassa	ei merkitystä, ei ole olemassa
työsuhteen kesto	sen aikaa kun hyöty molemminpuolista	sen aikaa kun hyöty molemminpuolista
työntekijän tavoite/odotukset	oppiminen, kehittyminen, kokemus, raha	oppiminen, kehittyminen, mahdollisuus tehdä jotain merkittävää, olla osa porukkaa
	6, 10	1, 2, 3, 4, 7, 9
suurin osa jompaakumpaa, myös erilaisia hybridejä	5, 8	= startup-työntekijätyyppi

Näiden ulottuvuuksien, joita ovat esimerkiksi sitoutuneisuus, halu oppia ja kehittyä sekä yhteisöllisyys, avulla voidaan tunnistaa kaksi tässä tutkimuksessa esille tullutta työntekijätyyppiä. Työntekijätyypit ovat kehittymishaluinen pragmaatikko ja innostunut merkityksenhakija. Taulukko 3 esittelee nämä tyypit. Lähes kaikki haastateltavat kuuluivat jompaankumpaan näistä ryhmistä tai tyypeistä, paitsi kaksi haastateltavaa, joita kutsun

hybrideiksi. Heissä oli piirteitä molemmista tyypeistä. Kehittymishaluisella pragmaatikolla ja innostuneella merkityksenhakijalla on myös yhteisiä piirteitä, kuten halu oppi ja kehittyä sekä välinpitämätön suhtautuminen työsuhteen varmuuteen ja pitkäkestoisuuteen. Selkeitä erojakin on havaittavissa: innostuneelle merkityksenhakijalle on työn emotionaalinen ulottuvuus selkeästi tärkeämpää kuin kehittymishaluiselle pragmaatikolle. Tämä näkyy sitoutumisessa, hyvän työyhteisön ja yhteisöllisyyden arvostuksessa sekä identifioitumisessa organisaatioon. Taulukon alla olevat numerot kuvastavat haastateltavia, joita oli kymmenen. Haastateltavat ja heidän työnantaja-startupinsa esitellään tarkemmin liitteessä 2. Alla oleva kuvio havainnollistaa haastateltavien jakautumista eri tyyppisiin.



Kuvio 6 Haastateltavien jakautuminen tutkimuksen työntekijätyyppeihin

Varsinaiseksi startup-työntekijätyypiksi nimeän innostuneen merkityksenhakijan, joka vastaa paremmin sekä uuden psykologisen sopimuksen teoriaa että tämän tutkimuksen tuloksia. Jopa kahdeksan kymmenestä haastatellusta muistuttaa innostunutta merkityksenhakijaa, kuten yllä oleva kuvio 6 osoittaa.

6.3 Työn käytännön merkitys

Tämä tutkimus on hyödyllinen erityisesti aloittavalle startup-yrittäjälle, mutta laajemmin myös kenelle tahansa, joka rekrytoi työntekijöitä epätyypillisiin työsuhteisiin, tai ylipäänsä nuoria henkilöitä. Työelämä on murroksessa, epätyypillisen työn suhteellinen määrä kasvaa, mutta myös nuorten työntekijöiden odotukset ja arvostukset ovat muuttu-

neet vuosikymmenten aikana. Tässä käytännön implikaatiota käsittelevässä luvussa keskitytään pohtimaan tutkimuksen hyötyjä startup-yrittäjälle, ja jonkin verran myös Y-sukupolven työntekijöitä rekrytoivalle organisaatiolle. Epätyypillinen työ kokonaisuudessaan ja henkilöt, jotka sellaista työt hakevat tai päätyvät tekemään, ovat hyvin heterogeeninen joukko, eikä heidän vaihteleviin tilanteisiinsa tai toiveisiinsa ole tässä mahdollista jo käsiteltyä enempää paneutua.

Sekä startup-työnantajaa että muita Y-sukupolven edustajia rekrytoivia tai heidän esimiehenään toimivia saattaa kiinnostaa nuorten työntekijöiden sitoutuminen, lojaalius ja pysyvyys. Cavanaugh'n ja Noen (1999) mukaan nykyisenlainen globaali talous ja kilpailukyvyn säilytyspyrkimykset aiheuttavat ympäristön, jossa työntekijän entisenlainen lojaalius ja sitoutuminen organisaatioon ovat epärealistisia tavoitteita. Hakim (1996) tarjoaa perinteisen sokean lojaaliuden tilalle tietoisesti lojaalin työntekijän käsitettä. Tietoisesti lojaali pitää muutosta ja kasvamista luonnollisena, ja ymmärtää työntekijän ja työnantajan keskinäisen riippuvuuden. Oma kehittyminen hyödyttää molempia osapuolia. Tämä on uuden psykologisen sopimuksen mukaista: työsuhteen varmuuden sijaan fokuksessa on työmarkkinakelpoisuus. Työnantaja voi omilla toimillaan yrittää synnyttää työntekijässä tällaista tietoista lojaaliutta esimerkiksi koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia tarjoamalla. Tämä voi käytännössä tarkoittaa tutkinnon suorittamista työn ohessa ja osin työajalla, tai työajalla muuten tapahtuvaa uuden oppimiseen tähtäävää koulutusta ja kurssitusta. Tämän tutkimuksen perusteella oppimis- ja kehitysmahdollisuudet todella kompensoivat työsuhteen puutteita, ja myös motivoivat ja sitouttavat työntekijää.

Hiltropin (1995) mukaan sitoutuminen uuden psykologisen sopimuksen mukaisessa työsuhteessa on erilaista. Ylhäältä saneltujen arvojen tai työpaikan varmuuden sijasta esimies tai työnantaja voi pyrkiä luomaan sitoutumista edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi työn merkityksellisyyden, osallistumisen ja työyhteisön kautta. Tärkeässä roolissa ovat myös avoimempi ja osallistavampi johtamistyyli, monialainen tiimi- tai projektityö ja aiempaa vastuuttavampi ja haastavampi työnkuva. Esimerkiksi tiimityö tuottaa tehokkaasti lojaaliutta ja sitoutumista, kun työskennellään toisistaan riippuvaisina pienessä ryhmässä. (Hiltrop 1996) Myös tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyys, osallisuuden tunne, työyhteisö, avoimuus, tiimityö ja haastava työ olivat sellaisia asioita, joiden vuoksi työntekijä oli halukas jäämään nykyiselle työnantajalleen. Näiden lisäksi tässä tutkimuksessa korostui viihtyminen työssä ja yhteisöllisyys: Y-sukupolvi haluaa, että töihin on kiva mennä, töissä on hauskaa ja hyvä henki, ja että työkaverit ovat kavereita myös vapaa-ajalla. Monet haastateltavat kuvasivat työyhteisöään kaveriporukakseen tai ystävikseen ja yksi jopa perheekseen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimiehen tai yrittäjän kannalta pyrkimystä pitää hierarkia matalana ja tiedonkulku ja päätöksenteko avoimena, reiluna ja mahdollisimman osallistavana. Työyhteisötekijät ja arvot on syytä pitää mielessä uusien henkilöitä rekrytoidessa. Molemmipuolinen luottamus ja arvostus ovat niin ikään tärkeitä seikkoja työsuhteessa nuorille työntekijöille.

Selkeys työsuhteen ehdoista ja rehellisyys sekä rekrytointiprosessin aikana että työsuhteessa ovat tutkimuskirjallisuuden mukaan olennainen osa työtyytyväisyyttä. Vaikka työsuhteessa olisi elementtejä, joista työntekijä ei pidä, vaikuttaa tutkimuksen perusteella siltä, ettei työntekijän psykologinen sopimus vahingoitu niiden vuoksi, jos ne ovat perusteltuja ja tiedossa jo etukäteen. Ongelmalliset elementit voivat liittyä työsuhteen ehtoihin, työsuhteen varmuuteen tai vaikkapa palkitsemiseen. Tämä on Shermanin ja Morleyn (2015) mukaan tärkein syy siihen, miksi epätyypillisissä työsuhteissa ollaan yleensä melko tyytyväisiä: esimerkiksi määräaikaissä työsuhteessa työsuhteen ehdot ovat selkeät ja kaikkien osapuolien tiedossa. Jo rekrytoinnin aikana työntekijälle syntyy odotuksia ja toiveita työsuhteesta, ja on erittäin tärkeää antaa tuolloin mahdollisimman rehellinen kuvaus tulevasta työstä. Sims (1994) ehdottaa tähän RJP:n (engl. Realistic Job Preview) käyttöönottoa. RPJ menetelmänä pyrkii antamaan työnhakijalle realistisen kuvan työstä, hyvine ja huonoine puolineen.

Startup-yrittäjän ei tämän tutkimuksen perusteella ole vaikeaa löytää ensimmäisiä työntekijöitään. Aidosti nuori kasvuyritys saa todennäköisesti hyvin edullisesti erittäin innokasta, joskin usein kokematon, työvoimaa. Tärkeintä näille työntekijöille vaikuttaisi tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella olevan mielekkäät ja haasteelliset työtehtävät, jotka tarjoavat kehittymismahdollisuuden sekä yhteisöllinen, toisiaan tukeva ja hauska työporukka. Vapaus on niin ikään tärkeä arvo. Jos nämä asiat toteutuvat, löydetty työntekijät antavat mielellään itsestään paljon, jopa ilmaiseksi; he ovat valmiita todella näkemään vaivaa oppiakseen ja ollakseen hyödyksi yritykselle. Jossain vaiheessa he kuitenkin alkavat vaatia enemmän. Ensimmäisinä näyttäisivät tulevan palkkakehitys ja työskentelyolosuhteet. Tässä tutkimuksessa haastatellut eivät kaivanneet varmuutta työsuhteeseensa edes edenneessä startupissa, joten todennäköisesti ainakin ensimmäisten vuosien aikana työsuhteet voivat olla joustavia. Startup-työntekijä nauttii voidessaan sanoa työskentelevänsä nimenomaan startupissa, se koetaan motivaatiota ja mielekkyyttä tuovaksi asiaksi. Startup-statuksesta ei siis toiminnan vakiintuessaakaan kannata luopua. Toisaalta nuoressa kasvuyrityksessä työskentelevä odottaa yrityksen menestyvän ennemmin tai myöhemmin, kuten edellisessä luvussa kerrottiin. Startup-työntekijä ei jousta ikuisesti.

6.4 Työn rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Tähän tutkimukseen, kuten kaikkiin tutkimuksiin, liittyy rajoitteita ja virheiden mahdollisuutta. Tämä tutkimus liittyy haastateltavien henkilöiden arvostuksiin, kokemuksiin ja ajatuksiin työstä, jotka jo sinänsä ovat melko haastava tutkimuskohde, mutta myös ajassa ja kokemuksen kertyessä muuttuva kohde. Tässä työssä voidaan tehdä johtopäätöksiä vain haastatteluhetkellä olleiden ajatusten, ja haastattelussa esiin tuotujen mielipiteiden,

pohjalta. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä oli puolistrukturoitu haastattelu, johon sisältyy aina oma virhelähteiden riskinsä. Puusan (2001) mukaan on huomioitava kysymys reaktiivisuudesta, eli kuinka paljon tutkija johdattelemalla ja kysymyksenasettelullaan vaikuttaa vastauksiin ja siten tuloksiin, ja toisaalta tulkintavirheen mahdollisuus. Väärän tulkinnan saattaa tehdä sekä haastateltava että haastattelija. Nämä riskit on pyritty ottamaan huomioon tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 146) mukaan asiayhteyttä kuvaava tieto eli kontekstietieto on tärkeä, jotta voitaisiin ymmärtää asian laajempi yhteiskunnallinen merkitys. Tässä tutkimuksessa kontekstina olivat startup-yritykset ja kohteena startup-yrityksissä syntyvät työsuhteet. Voidaan todeta kontekstin vaikuttaneen merkittävästi tutkimuksen tuloksiin. Startup-yrityksessä syntyvät työsuhteet ovat esimerkki tämän ajan epätyypillisistä työsuhteista, joiden psykologisia sopimuksia haluttiin tässä tutkimuksessa tutkia. Näin ollen kontekstina startup-maailma tuli esille ja määritteli jo tutkimuskysymystä, haastattelukysymyksiä ja siten myös -vastauksia. Myös haastateltavien omissa kokemuksissa startupius ja startupissa työskentely sai itseisarvon. Voidaan myös kysyä, mikä on startup. Luvussa 4.2 yritettiin määritellä startup, ja havaittiin, ettei tyhjentävää ja kaiken kattavaa määritelmää ole olemassa. Ovatko kaikki tässä tutkimuksessa mukana olevat neljä nuorta yritystä tosiaan startupeja, nuoria suomalaisia kasvuyrityksiä, ja kuka sen lopulta päättää? Startupeista tarvitaan ehdottomasti lisää tutkimusta organisaatiokäyttämisen ja johtamisen näkökulmista. Erityisesti startupin vaiheet vaikutuksineen ovat selvästi lisäselvitystä vaativa asia, kuten myös tässä tutkimuksena yllätyksenä isoon rooliin ja tutkimustulokseksikin noussut organisaatiokulttuuri startupissa. Huomionarvoista oli, että samankaltaisia organisaatiokulttuurisia seikkoja, ”startup-puhetta”, tuli neljän eri yrityksen työntekijöiltä, jotka työskentelivät eri aloilla eri koulutustaustoilla, kahdessa eri kaupungissa.

Toinen määritelmällinen haaste liittyy odotuksiin. Rousseau ja Tijoriwalan (1998) mukaan on tärkeää ymmärtää, etteivät kaikki työsuhteeseen liittyvät odotukset ole ”sopimuksellisia” ja odotus on laajempi käsite kuin psykologinen sopimus. Psykologiseen sopimukseen sisältyvät odotukset ovat seurausta oletetuista lupauksista. Työntekijällä on myös muita odotuksia. Tässä tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan tämä seikka erityisesti haastattelurunkoa laadittaessa ja tuloksia analysoitaessa.

Oman rajoitteensa tai haasteensa analyysiin tuo jo esille tullut haastateltavien samankaltainen elämäntilanne. Haastateltavat olivat monilla tavoilla heterogeeninen joukko, ja yhtäläisyydet, kuten startupissa työskentely, nuoruus ja kouluttautuneisuus, ovat perusteltavissa tutkimuskysymyksellä. Kuitenkin sattumaltakin samankaltaisen elämäntilanteen vuoksi elämäntilanteen vaikutusta on mahdotonta arvioida tarkemmin tämän tutkimuksen perusteella; pitkäaikaisen epävarmuuden kokemiseen ei voitu ottaa kantaa. Tästä näkökulmasta olisi hyödyllistä tehdä jatkotutkimusta. Voidaan myös kysyä, mikä todella on vaikuttava seikka tulosten takana. Onko se startupissa tai epätyypillisessä työsuhteessa

työskentely, kuten tässä tutkimuksessa oletetaan, vai esimerkiksi pienessä yrityksessä työskentely tai esimerkiksi se, että kaikki haastateltavat kuuluvat Y-sukupolveen? Esimerkiksi Nadinin ja Cassellin (2007) tutkimuksessa samankaltaisia tuloksia liittyen työpaikan psykologisiin sopimuksiin saatiin haastatteleamalla pienyrittäjiä. Toisaalta jo vuosia on puhuttu Y-sukupolven tulosta työmarkkinoille ja työpaikoille samankaltaisilla odotuksilla kuin mitä tässä tutkimuksessa löydettiin (ks. esim. Kultalahti 2017).

Tämän tutkimuksen perusteella jatkotutkimusta kaipaavat myös epätyypilliset työsuhteet, jotka tutkimuksessa yhtenäisenä joukkona käsiteltäväksi ovat liian heterogeeninen joukko. Tutkimuksen avulla tätä joukkoa voitaisiin jakaa ryhmiin esimerkiksi työmarkkina-aseman ja vapaaehtoisuuden perusteella, kuten Guest (2004) ehdottaa. Niin ikään tästä tutkimuksesta pois jätetyt psykologisen sopimuksen loukkaamiskokemukset erityisesti startup-ympäristössä olisivat kiinnostava tutkimuskohde: miten työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus rikkoutuu nuoressa kasvuyrityksessä? Psykologisen sopimuksen rikkoutumista ja työntekijöiden loukkaamiskokemuksia on tutkittu runsaasti; poikkeavatko startup-työntekijän kokemukset tämänhetkisestä käsityksestä kirjallisuudessa? Startup-yrittäjiä, foundereita, olisi jatkotutkimuksena mielenkiintoista haastatella, jotta saataisiin enemmän tietoa siitä, mitä startupin perustanut tai perustaneet ajattelevat omiksi velvollisuuksikseen, ja mitä he vastavuoroisesti odottavat työntekijöiltään. Joka tapauksessa, kuten tutkimusmenetelmiä käsittelevässä luvussa todettiin, psykologisen sopimuksen tutkimus hyötyisi kvalitatiivisesta tutkimuksesta, jota nyt tehdään valittavan vähän.

LÄHTEET

- Aaltio, Iris – Puusa, Anu (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa, Pauli Juuti, 153–166. JTO, Helsinki.
- Akavan Erityisalat. https://www.akavanerityisalat.fi/edunvalvonta/tutkimuksia_ja_julkaisuja/epatyypillinen_opas, haettu 14.10.2017.
- Alasuutari, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*. 2. p. Vastapaino, Tampere.
- Arthur, Michael B. (1994) The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, 295–306.
- Arthur, Michael B. – Rousseau, Denise M. (1996) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press, New York.
- Baker, Tim (2009) The new employee-employer relationship model. *Organization Development Journal*, Vol. 27 (1), 27–38.
- Baruch, Yehuda (2004) Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. *Career Development International*, Vol. 9 (1), 58–73.
- Bunderson, Stuart J. (2001) How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, 717–741.
- Burton, Richard M. – Obel, Børge – Håkonsson, Dorthe Døjbak (2015) How to get the matrix organization to work. *Journal of Organization Design*, Vol. 4 (3), 37–45.
- Cavanaugh, Marcie A. – Noe, Raymond A. (1999) Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, 323–340.
- Conway, Neil – Briner, Rob B. (2005) *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press, New York, NY.

- Cullinane, Niall – Dundon, Tony (2006) The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8 (2), 113–129.
- Dagmar Oy. <http://www.dagmar.fi/uutiset/startupille-suomi-laukaisualusta>, haettu 5.2.2015.
- DelCampo, Robert (2007) Psychological contract violations: An individual difference perspective. *International Journal of Management*, Vol. 24 (1), 43–52.
- De Meuse, Kenneth P. – Bergmann, Thomas J. – Lester, Scott W. (2001) An investigation of the relational component of the psychological contract across time, generation, and employment status. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13 (1), 102–119.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, Lontoo.
- Eskola, Jari (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmenetelmiin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola, Raine Valli, 133–157. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Guest, David E. (1998) Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 649–664.
- Guest, David E. – Conway, Neil (2002) Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, Vol. 12 (2), 22–38.
- Guest, David E. (2004) Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, vol. 5/6 (1), 1–19.
- Hakim, Cliff (1996) Building conscious loyalty. Teoksessa: *The new deal in employment relationships*, toim. Brian Hackett, 19–21. Raporttinumero 1162-96-CR, The Conference Board, New York, NY.

- Hiltrop, Jean-Marie (1995) The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, Vol. 13 (3), 286–294.
- Hiltrop Jean-Marie (1996) Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, Vol. 18 (1), 36–49.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hyytinen, Ari – Pajarinen, Mika – Rouvinen, Petri (2015) Does innovativeness reduce startup survival rates? *Journal of Business Venturing*, Vol. 30, 564–581.
- Järnlström, Maria – Piekkari, Rebecca – Jokinen, Tiina (2011) Kielikysymys – este vai mahdollisuus ekonomien uraliikkuvuudelle? *Sefen raportteja 2/2011*. Suomen Ekonomiliitto.
- Kakabadse, Nada – Kakabadse, Andrew (2000) Critical review – Outsourcing: A paradigm shift. *Journal of Management Development*, Vol. 19 (8), 670–728.
- Katainen, Antti (2009) Epätyypillisten työsuhteiden palkat. Teoksessa: *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet (Tilastokeskus)*, toim. Anna Pärnänen, Kaisa-Mari Okkonen, 221–235. Multiprint, Helsinki.
- Kauppalehti kiinnostavimmat startup-yritykset. Kauppalehti. http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/startup/startup_yritykset.jsp, haettu 8.9.2015, 9.9.2015, 15.10.2015.
- Kiviniemi, Kari (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmenetelmiin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola, Raine Valli, 68–84. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kultalahti, Susanna. Y-sukupolvi työelämässä 18.10.2017. <https://gofore.com/y-sukupolvi-tyoelamassa/>, haettu 16.7.2018.

- Kuparinen, Jenni (2012) *Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja sen vaikutukset työntekijän käyttäytymiseen ja asenteisiin työnantajaa kohtaan*. Kandidaatintutkielma. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Lincoln, Yvonna S. – Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Newbury Park.
- Martin, Graeme – Staines, Harry – Pate, Judy (1998) Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, Vol. 8 (3), 20–40.
- McDonald, David J. – Makin, Peter J. (2000) The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 (2), 84–91.
- Meckler, Mark – Drake, Bruce H. – Levinson, Harry (2003) Putting psychology back into psychological contracts. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12 (3), 217–228.
- Miles, Matthew B. – Huberman, A. Michael (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. 2. p. Sage Publications, Lontoo.
- Moilanen, Pentti – Räihä, Pekka (2001) Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmenetelmiin II: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Juhani Aaltola, Raine Valli, 44–67. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Nadin, Sara – Cassell, Catherine (2007) New deal for old? Exploring the psychological contract in a small firm environment. *International Small Business Journal*, Vol. 25 (4), 417–443.
- O’Leary-Kelly, Anne M. – Henderson, Kevin E. – Anand, Vikas – Ashforth, Blake E. (2014) Psychological contracts in a nontraditional industry: Exploring the implications for psychological contract development. *Group & Organization Management*, Vol. 39 (3), 326–360.
- Paavola, Sanna (2010) Ahne riistäjä vai reilu kumppani – mitä odotuksia ja velvoitteita työnantaja kohdistaa työsuhteeseen? *Työpoliittinen Aikakauskirja*, Vol. 2, 59–67.

- Puusa, Anu (2011) Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa, Pauli Juuti, 73–87. JTO, Helsinki.
- Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2011) Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa, Pauli Juuti, 47–57. JTO, Helsinki.
- Pärnänen, Anna (2009) Johdanto – Viisi vuosikymmentä työelämä tietoa. Teoksessa: *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet (Tilastokeskus)*, toim. Anna Pärnänen, Kaisa-Mari Okkonen, 7–12. Multiprint, Helsinki.
- Pärnänen, Anna – Sutela, Hanna (2009) Tyypillisestä epätyypilliseen? Muutokset erilaisissa työsuhteissa neljänä vuosikymmenenä. Teoksessa: *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet (Tilastokeskus)*, toim. Anna Pärnänen, Kaisa-Mari Okkonen, 149–169. Multiprint, Helsinki.
- Pärnänen, Anna – Sutela, Hanna (2011) Työn tekemisen uudet muodot ja tilastot. Teoksessa: *Hyvinvointikatsaus (Tilastokeskus)*, 4/2011, toim. Riitta Harala, http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_002.html?s=0, haettu 14.10.2017.
- Raja, Usman – Johns, Gary – Ntalianis, Filotheos (2004) The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, Vol. 47 (3), 350–367.
- Robinson, Sandra L. – Rousseau, Denise M. (1994) Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 15, 245–259.
- Rousseau, Denise M. (1989) Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2 (2), 121–139.
- Rousseau, Denise M. (1990) New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, 389–400.
- Rousseau, Denise M. (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Rousseau, Denise M. (1996) Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, Vol. 10 (1), 50–59.
- Rousseau, Denise M. (2001) Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 74, 511–541.
- Rousseau, Denise M. (2003) Extending the psychology of the psychological contract – a reply to “Putting psychology back into psychological contracts”. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12 (3), 229–238.
- Rousseau, Denise M. – Tijoriwala, Snehal A. (1998) Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, 679–695.
- Saranen Consulting Oy. <http://www.saranen.fi/blogi/muutosturva-ja-sopivan-outplacement-kumppanin-pohdinta>, haettu 2.4.2018.
- Schalk, René – Freese, Charissa (1997) New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the Dutch experience. Teoksessa: *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 4, toim. Cary L. Cooper – Denise M. Rousseau, 107–123. Wiley, Chichester.
- Schein, Edgar H. (1988) *Organizational psychology*. 3. p. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Sherman, Ultan P. – Morley, Michael J. (2015) On the formation of the psychological contract: A schema theory perspective. *Group & Organization Management*, Vol. 40 (2), 160–192.
- Shontell, Alyson (2014) A startup is a state of mind, not a word that can be defined. Business Insider. <http://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-2014-2?r=US&IR=T&IR=T>, haettu 10.11.2016.
- Shore, Lynn McFarlane – Tetrick, Lois E. (1994) The psychological contract as explanatory framework in the employment relationship. Teoksessa: *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, toim. Cary L. Cooper – Denise M. Rousseau, 91–109. Wiley, Chichester.

- Sims, Ronald R. (1994) Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, Vol. 33 (3), 373–382.
- Smithson, Janet – Lewis, Suzan (2000) Is job insecurity changing the psychological contract? *Personnel Review*, Vol. 29 (6), 680–702.
- Stafford, Laura (2008) Social exchange theories. Calculating the rewards and costs of personal relationships. Teoksessa: *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives*, toim. Leslie A. Baxter – Dawn O. Braithwaite, 377–389. Sage Publications, Thousand Oaks, London.
- Startup ranking Top – Finland. StartupRanking SAC. <http://www.startupranking.com/top/finland>, haettu 8.9.2015, 9.9.2015, 15.9.2015, 15.10.2015.
- Startup100. The hottest startups from Finland in September. Startup100 Finland. <http://startup100.net/>, haettu 8.9.2015, 9.9.2015, 15.9.2015, 16.9.2015, 17.9.2015, 15.10.2015.
- Suazo, Mark M. – Martínez, Patricia G. – Sandoval, Rudy (2009) Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, Vol. 19 (2), 154–166.
- Tomprou, Maria – Nikolaou, Ioannis (2011) A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, Vol. 16 (4), 342–363.
- Van der Smissen, Sjoerd – Schalk, René – Freese, Charissa (2013) Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship. *Management Revue*, Vol. 24 (4), 309–327.
- Van Dyne, Linn – Ang, Soon (1998) Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *The Academy of Management Journal*, Vol. 41 (6), 692–703.
- Watson, Bryan (2001) A New Deal? Understanding the Psychological Contract. Raportti. *Public Money & Management*, Vol. 21 (3), 57–60.

Haastattelu liittyy graduutkimukseen, johon parhaillaan kerään aineistoa. Gradu liittyy startup-työntekijän odotuksiin ja velvollisuuksiin työnantajaa kohtaan. Valmiiseen graduun ei tule mitään henkilötietoja tai yrityksen tietoja, ylipäänsä ei mitään, mistä olisitte tunnistettavissa, ja muutenkin keskustelu on täysin luottamuksellinen. Onko kysyttävää?

Saanko tallettaa keskustelun? Tallenne säilytetään graduprosessin ajan, ja hävitetään sitten.

PERUSTIEDOT

1. nimi, ikä, koulutus
2. missä työskentelet, mikä on asema/työtehtävä, miten pitkään työskennellyt

TYÖSUHDE YLEISESTI

3. kenet tai minkä näet työnantajaksesi, kenelle/mille taholle koet velvollisuuksia, keneltä odotat jotain?
4. mikä sinulle on tärkeää työssä ylipäänsä?
5. miksi työskentelet tässä yrityksessä, mitä saat siitä?
6. entä mitä arvostat työnantajassa, työsuhteessa?
7. kuvaile sinun ja sinun työnantajasi suhdetta? entä te yhteisönä?
8. miten koet roolisi yrityksessä? (porukassa mukana olo)
9. onko sinulla työaika, työsopimusta, maksetaanko (ylityökorvauksia)?

TYÖNANTAJAN ODOTUKSET, TYÖNTEKIJÄNÄ OLO

10. kuvaile itseäsi työntekijänä
11. mitä sinä annat itsestäsi tähän yritykseen?
12. mitä sinulta odotetaan? mitä velvollisuuksia sinulla on, mitä olet mielestäsi luvannut työnantajalle?
13. koetko että täytät ne odotukset mitä työnantajalla on?
14. mistä olet valmis joustamaan? missä menee raja?
15. teetkö jotain sellaista, mitä sinulta ei edes odoteta?
16. onko jotain, mitä työnantaja haluaisi sinulta enemmän?

TYÖNTEKIJÄN ODOTUKSET

17. mitä ainakin sinun pitäisi saada kun työskentelet täällä? siis ihan mitä tahansa?
18. mitä sinä odotat työnantajalta?
19. mitä et tarvitse, mikä ei ole tärkeää?
20. ovatko nämä odotukset muuttuneet ajassa?
21. mitä toivoisit enemmän työnantajaltasi? mitä sellaista haluaisit mitä et saa?
22. ovatko velvollisuudet tai työsuhteen ehdot tehty selväksi jollain lailla (kirjallisesti, sanallisesti), mistä tiedät mitä odotetaan tms.?
23. välittääkö työnantaja sinun hyvinvoinnistasi? olisiko/onko se sinulle tärkeää?
24. koetko että sinua tuetaan?
25. koetko että sinulla on reilu työsuhde?
26. mitä reiluun työsuhteeseen sinusta kuuluu?
27. luuletko että näistä odotuksista ja velvollisuuksista on yhteisymmärrys, että molemmat ajattelette samoin?

PETTYMYKSET TYÖNANTAJAAN

28. kerro jokin tilanne, jolloin olet pettynyt työnantajaan, pomoon?
29. kuvaile jokin epäreilu tilanne
30. onko sinulle luvattu jotain sellaista, mitä ei pidetty?
31. oletko sinä turhautunut johonkin työnantajassasi? miten ja missä se vaikuttaa?
32. mikä olisi sellainen asia, tai mitä pitäisi tapahtua, että todella menettäisit uskon työnantajaan, pettyisit pahasti? miksi lopettaisit täällä?
33. kerro jostain positiivisesta, kivasta tapahtumasta töissä? mitä erityisen hienoa työnantaja on tehnyt?

PALATAAN TYÖSUHTEESEEN YLEISESTI

34. mikä motivoi sinua työssä?
35. luotatteko te toisiinne työnantajan kanssa? mistä tiedät?
36. mitä sanoisit sitoutumisesta: miten sitoutuneita olette toisiinne?
37. voisitko lähteä tosi helposti?
38. mitä ylipäänsä ajattelet työpaikan varmuudesta, pitkistä työsuhteista?
39. onko työ sinulle tärkeää elämässä, miten tärkeässä roolissa työ on/tulee olemaan?
40. onko jotain lisättävää, jotain mitä en ole tajunnut kysyä?

Muuta palautetta kysymyksistä?

Haastattelutava	Yrityksen toimiala	Yrityksen ikä haastatteluhetkellä	Haastattelutavan sukupuoli	Haastateltavan ikä haastatteluhetkellä	Haastateltavan rooli yrityksessä	Miten pitkään työskennellyt yrityksessä	Haastateltavan (tuleva) koulutus (opiskelija?)	Haastattelun kesto
1	valmistuttaminen ja myynti	2 vuotta	F	23	Head of Marketing	6 kk	KTM (opisk.)	40 min.
2	media- ja markkinointi	3 vuotta	F	28	Community Manager	2,5 v	FM (suomen kieli, opisk.)	n. 55 min.
3	media- ja markkinointi	3 vuotta	M	25	Marketing Specialist	1,5 v	tradenomi (markkinointi)	n. 1 h
4	ohjelmistot: muu	5 vuotta	M	30	Senior Software & Deployment Engineer	2 v 3 kk	DI (IT)	n. 1 h 20 min.
5	ohjelmistot: muu	5 vuotta	M	27	Senior Software Engineer	4,5 v	DI (IT, opisk.)	n. 45 min.
6	ohjelmistot: pelinkehitys	1,5 vuotta	M	22	Ohjelmoija/Programmer	6 kk	insinööri (IT, opisk.)	n. 40 min.
7	ohjelmistot: pelinkehitys	1,5 vuotta	M	34	Lead Animator	6 kk	medianomi (animatio)	n. 1 h 5 min.
8	ohjelmistot: muu	5 vuotta	M	26	Software Engineer/ohjelmiston kehittäjä	2,5 v	DI (IT, opisk., datanomi)	n. 50 min.
9	media- ja markkinointi	3 vuotta	F	25	Tuottaja/Producer	1,5 v	medianomi (media-tuotanto, markkinointi)	n. 1 h 30 min.
10	valmistuttaminen ja myynti	2 vuotta	M	24	Sales Manager	1 v	tradenomi (myyntityö, opisk.)	n. 1 h

**Startup-työntekijälle tärkeät/merkitykselliset asiat työssä:
Mitä startup-työntekijä odottaa työsuhteeltaan**

1. Työn sisältö ja ammatillinen kehittyminen	a. Työn mielekkyys, merkityksellisyys ja työhön panostaminen	Mielekkäät ja kiinnostavat työtehtävät
		Halutaan vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisön asioihin, etenkin jos ne liittyvät itseen/omaan työhön
		Merkityksellisyys tunne, työn pitää antaa jotain
		Itsensä toteuttaminen
		Työn sisältö menee kaiken edelle
		Haastavia työtehtäviä/haasteita
		Halutaan vastuuta; pitää antaa tehdä, ottaa riskejä
		Paneutuminen työhön
		Halutaan tehdä työ hyvin ja joustetaan ajoittain jos työ sitä vaatii
		Annetaan itsestä vähän enemmän kuin edes odotetaan
	b. Ammatillinen kehittyminen ja oppiminen	Osaamisen kehittäminen
		Uuden oppiminen
		Oma kehittyminen asiantuntijana/alallaan/työssään
		→ Urakehitys
2. Työn emotionaalinen ulottuvuus	a. Molemminpuolinen luottamus ja arvostus	Molemminpuolinen luottamus
		Luottamus asiantuntijuuteen
		Arvostus, osaamisen kunnioitus
		Palautteensaanti (+antaminen)
	b. Sitoutuminen startupissa	Sitoutuminen tuo merkitystä
		Ollaan täysillä mukana, annetaan kaikki osaaminen ja into yritykselle
		Halu kasvaa yrityksen kanssa, mukana
		Halutaan olla mukana luomassa ja kehittämässä jotain, mikä sitten menestyy
		Sitoutuminen perinteisestä poikkeavaa, kohdistuu enemmän uraan tai projektiin kuin yritykseen
	c. Esimiehen ja työyhteisön huolenpito	Välittäminen, puolin ja toisin
		Tuki, etenkin esimiehen tuki vaikeissa tilanteissa
		”Ollaan kuin perhe”
		Työyhteisö on kaveriporukka
		Yhteisöllisyys

3. *Startup toiminta-kulttuurina*

	Yhdessä tekeminen
	Tärkeä olla osa porukkaa, että pyydetään mukaan yhteisiin menoihin ym.
a. Startup-identiteetti vs. isot yritykset	Startup on ketterä, pystyy reagoimaan nopeasti muutoksiin ym.
	Startup on nuorekas ja trendikäs, otetaan mielellään osaksi omaa identiteettiä
	Pieni yritys/tiimi on tehokas ja nopea
	Pystytään keskittymään olennaiseen
	Startupeissa ei ole ”typeryyksiä”, turhuuksia, tyhmiä sääntöjä ja rajoituksia
	Isot yritykset ovat hitaita, kankeita sekä toiminnaltaan että kulttuuriltaan
	Isoissa yrityksissä omat vaikutusmahdollisuudet pienet ja oma rooli kapea
b. Työskentely startupissa on vapaamuotoista, avointa ja hauskaa	Ei jakseta hierarkioita ja jäykkyyttä
	Vapaus: vapaus mennä ja tulla, toimintavapaus
	Ei varsinaisia työaikoja, tarkkoja aikatauluja, työajat ja ta joustaa
	Työ ja tulos ratkaisevat, ei toimistolla oloaika (”ass in chair time”)
	Rentous, vapaamuotoisuus
	Avoimuus, kaikesta pitää voida puhua; asioista voi keskustella ja tulla kuulluksi
	Välittömät välit esimieheen, ”pomo ei ole oikeastaan pomo”
	Hyvä fiilis töissä, positiivinen työilmapiiri
	Matala hierarkia
	Reiluus, vastavuoroisuus
	Paras idea voittaa, ei isoin titteli
	Työn pitää olla pääsääntöisesti kivaa, hauskaa
	Työ tuntuu harrastukselta, työ ei ole ”työtä”
	Pieni kiva: pingis ja olutta jääkaapissa toimistolla, yhteiset illanistujaiset ja menot
4. <i>Joustava startup-työntekijä</i>	a. Palkka, työolot ja työpaikan varmuus
	Palkkaa saadaan useimmin työttömyyskorvauksen verran, hieman enemmän tai ei ollenkaan

	Edenneessä startupissa palkat jo kohonneet, mutta eivät vielä samalla tasolla kuin vastaavissa tehtävissä muualla
	Laittomuuksiakin siedetään, koska työstä saadaan niin paljon
	Perinteiset työnantajavelvoitteet eivät merkitse kovin paljon: työterveyshuolto, kirjallinen työsopimus, ylityökorvaukset lain mukaan, luontoisedut
	Työympäristö, työolot ja työergonomia harvoin kunnossa
	Työpaikan varmuutta ei edes mietitä, ei voi sanoa ettei tärkeää, pikemmin tuntuu että nuorilta työntekijöillä puuttuu tämä ulottuvuus työsuhteesta
	Pitkä työura samalla työnantajalla jotain, mikä ehkä tapahtuu tai ei riippuen työn sisällöstä; ei itseisarvoa, eikä merkitystä
	Ei kuitenkaan haluta ”silppua CV:hen”
b. Liiketoiminnan johtaminen, esimiestyö ja viestintä	Yrityksen johtaminen, strateginen ote koettiin ajoittain puutteelliseksi
	Esimiestyö on välillä heikkotasoinen, palautetta vaikea saada Johtamisviestintä, tieto ei aina kulje